



Chefgruppemøde den 6/9-99
Dagsordenspkt. 3.2

Statusrapport fra Dansk BiblioteksCenter's seniorpolitiske projekt



Indholdsfortegnelse

BILAGSFORTEGNELSE	4
1. FORORD	6
2. STYREGRUPPENS INDSTILLING	6
3. BAGGRUND FOR OG FORBEREDELSE AF PROJEKTET	6
4. PROJEKTETS ORGANISATION.....	8
5. METODEOVERVEJELSER	9
6. PROJEKTETS FORLØB.....	11
7. AFVIGELSER I PROJEKTFORLØBET	14
8. SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE BLANDT SENIORERNE.....	15
9. WORKSHOP OM FLEKSIBILITET OG ARBEJDETS ORGANISERING	18
10. WORKSHOP OM ÅBENHED OM SENKARRIEREN	20
11. WORKSHOP OM ÆLDRES LÆRING, KOMPETENCEUDVIKLING AF SENIORER M.V.	21
12. FORSLAG TIL SENIORPOLITISKE TILTAG PÅ DBC.....	24
FORSLAG NR. 1	24
ADGANG TIL DELTID FOR SENIORER SVARENDE TIL MEDARBEJDERE MED MINDRE BØRN M.FL.....	24
FORSLAG NR. 2	25
RAMMEAFTALE OM SENIORERS ADGANG TIL DELTID	25
FORSLAG NR. 3	25
ANALYSE AF MULIGHEDER OG BARRIERER VED KONKRETE ANSØGNINGER FRA SENIORER OM DELTID	26
FORSLAG NR. 4	26
ORLOV UDEN LØN.	26
FORSLAG NR. 5	28
INFORMATION OG UVILDIG RÅDGIVNING OM PENSIONISTØKONOMI M.V.	28
FORSLAG NR. 6	28
INFORMATION OM ALDRING.....	28
FORSLAG NR. 7	29
TILBUD OM HELBREDSCHECK	29
FORSLAG NR. 8	29
KRISEBEREDSKAB.....	29
FORSLAG NR. 9	30
UDDANNELSE AF LEDERE TIL ÆLDRE MEDARBEJDERE.....	30
FORSLAG NR. 10	30
SENIORKLUB PÅ DBC.....	30
FORSLAG NR. 11	31
INDIVIDUEL PLAN FOR SENKARRIEREN FOR ALLE OVER 50 ÅR INDARBEJDES I MANUALEN FOR MEDARBEJDETSAMTALEN	31
FORSLAG NR. 12	32
OPGAVEBØRS FOR SENIORER	32
FORSLAG NR. 13	33



FORSØG MED KOMPETENCEUDVIKLING AF SENIORERNE PÅ DBC	33
FORSLAG 14	34
MENTORFUNKTION PÅ DBC	34
13. KONSULETERNES AFSLUTTENDE KOMMENTARER	34



Bilagsfortegnelse

- Bilag 1 Kommunernes Landsforenings oplæg til møde 29. maj 1998 med DBC.
- Bilag 2 Kommunernes Landsforenings forslag til seniorpolitisk projekt på DBC.
- Bilag 3 Ændringer af projektets fase 2 og 3.
- Bilag 4 Budget for det seniorpolitiske projekt.
- Bilag 5 Arbejdsmarkedsstyrelsens tilsagn om økonomisk støtte.
- Bilag 6 Temperaturmåling oktober 1998 - spørgeskema til alle medarbejderne på DBC.
- Bilag 7 Opgørelse af temperaturmålinger, samt kommentarer.
- Bilag 8 Navneliste med eksempler på seniorer med en flot eller en trist senkarriere.
- Bilag 9 Artikel fra personalebladet med hovedresultater fra spørgeskemaundersøgelsen, december 1998.
- Bilag 10 Sammenskrivning af eksisterende materiale til brug for interview med nøglepersoner, 9. februar 1999.
- Bilag 11 Rapport fra interview med udvalgte ledere, tillidsrepræsentanter o.a.
- Bilag 12 a. Spørgeskema til nuværende og kommende seniorer ansat på DBC.
b. Oversigt over opgjorte besvarelser af spørgeskemaerne.
c. Iagttagelser ved de opgjorte spørgeskemaer.
- Bilag 13 a. Fokus på kompetence og uddannelse. Kvinder/mænd.
b. Aldersfordeling i forhold til tid for afsked. Kvinder/mænd.
c. Diagrammer over uddannelsesmæssig baggrund.
- Bilag 14 Arbejdsmiljø - fysisk og psykisk - emner henvist til behandling i arbejdsmiljøorganisationen.
- Bilag 15 Overenskomst-emner - aftalestof.
- Bilag 16 Program for seniorworkshop 18. maj 1999.
- Bilag 17 Oplæg om "fleksibilitet og arbejdets organisering".
- Bilag 18 Program for seniorworkshop 27. maj 1999.
- Bilag 19 Oplæg om "Åbenhed i senkarrieren".
- Bilag 20 Program for seniorworkshop 1. juni 1999 om ældres læring, kompetenceudvikling af seniorer mv.
- Bilag 21 Synopsis af foredrag om "Ældre medarbejderes særlige kvaliteter".
- Bilag 22 a. Kompetenceprofil
b. Kompetenceprofil for fremtidens medarbejdere i de registrerede afdelinger.
c. Kompetenceprofil for fremtidens medarbejdere i IT-afdelingen.
d. Kompetenceprofil for fremtidens medarbejdere i Salgsaf-



- delingen mv.
- Bilag 23 a. Aldersfordelingen pr. 31. december 1997.
b. Aldersfordelingen pr. 31. december 1998.
- Bilag 24 DBC's personalepolitik.



1. Forord

Hermed fremlægges en foreløbig status over de aktiviteter, som er gennemført i Dansk BiblioteksCenter's (DBC) seniorpolitiske projekt i perioden fra efteråret 1998 til sommeren 1999. Der er foretaget en afdækning af medarbejdernes og forskellige ledelsesrepræsentanters forventninger til DBC's seniorpolitik, og der er fremkommet en række emner og temaer, samt ikke mindst en del konkrete forslag fra potentielle seniorer og andre. Der skal tage stilling til, om der er behov og mulighed for at arbejde videre med og eventuelt realisere disse, som en integreret del af ledelses- og personalepolitikken på DBC.

Projektets styregruppe har udarbejdet nedenstående kommentarer til denne status, samt en indstilling vedrørende det videre arbejde med projektet og de fremkomne forslag.

2. Styregruppens indstilling

Styregruppens indstillinger vedrørende de konkrete forslag. Indstillinger og kommentarer er udarbejdet i afsnit 12. Forslag til seniorpolitiske tiltag på DBC.

3. Baggrund for og forberedelse af projektet

Aldersfordelingen blandt DBC's nuværende ansatte i kombination med den store stabilitet i medarbejdergruppen (høj anciennitet, beskeden personaleomsætning, samt oplevelsen af en stigende gennemsnitsalder) fik samarbejdsudvalget til at beslutte, at man havde behov for en revision af afsnittet i DBC's personalepolitik om seniorpolitik. Heri hedder det:

"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.

Tryg Forsikring inviterede medarbejderne til et pensionsforberedelsesmøde, når medarbejderen fylder 55 år. Med bistand fra 3. mand, gennemgår Tryg Forsikring de forhold, man skal være opmærksom på ved overgang til pensionisttilværelsen".

(Kilde DBC's personalepolitik, 24.3.98, bilag nr. 24, side 7 og 8).



Vedrørende en uddybning af baggrunden for projektet henvises i øvrigt til projektbeskrivelsen, afsnit 2, side 3-6, bilag 2.

DBC's ledelse tog kontakt til Kommunernes Landsforenings Lønafdeling og spurgte, om man ville hjælpe med en revision og konkretisering af seniorpolitikken på DBC.

Kommunernes Landsforenings Lønafdeling havde i forvejen et godt kendskab til DBC, da man gennem en årrække på konsulentbasis har medvirket til fornyelse af overenskomster og aftaler for medarbejderne på DBC.

Den 29. maj 1998 afholdes et møde mellem repræsentanter for ledelsen på DBC og Kommunernes Landsforening ved kontorchef Per Rohde Soelberg og konsulent Søren Juel Nielsen (se bilag 1). På dette møde blev der truffet aftale om, at Kommunernes Landsforening skulle udarbejde et forslag til projektbeskrivelse, som kunne forelægges ledelsen og samarbejdsudvalget på DBC.

Endvidere var der enighed om, at Kommunernes Landsforening skulle undersøge muligheden for, at få økonomisk støtte fra Arbejdsmarkedsstyrelsens seniorpulje.

Kommunernes Landsforening udarbejdede det ønskede projektforslag (bilag 2) og et budget (bilag 3), samt ansøgte Arbejdsmarkedsstyrelsen om støtte fra seniorpuljen.

Formålet med projektet er:

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



Projektet er inddelt i 7 faser, nemlig

- Fase 1: Start af projektet.
- Fase 2: Kortlægning af DBC's behov.
- Fase 3: Afdækning af seniorernes 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.

Denne statusrapport betegner afslutningen på fase 4.

Projektet søges efter planen afsluttet i 2. kvartal af år 2000.

Projektets samlede budget er på 550.000 kr.

DBC's ledergruppe principgodkendte projektforslaget i løbet af sommeren 1998. Man ønskede dog en enkelt præcisering i forhold til Kommunernes Landsforenings oplæg, nemlig at projektet også skulle forholde sig til afvikling af ældre medarbejdere, som en del af den seniorpolitiske strategi.

Endvidere var det ledergruppens opfattelse, at projektet kun kunne gennemføres i fuldt omfang under forudsætning af, at man fik økonomisk tilskud fra seniorpuljen. Hvis det ikke lykkedes at få tilskud, ville man afvikle projektet i eget regi og alene koncentrere sig om at implementere en seniorstrategi i organisationen - og altså undlade en mere udadvendt formidling af resultater og erfaringer mv.

Projektforslaget blev med ledergruppens indstilling behandlet og godkendt i DBC's samarbejdsudvalg den 27. august 1998.

Dermed kunne arbejdet gå i gang.

4. Projektets organisation

Organisatorisk gennemførtes projektet i samarbejdsudvalgets regi.

Samarbejdsudvalget har nedsat en styregruppe med repræsentanter fra ledelsen og medarbejderne (tillidsrepræsentanter) til den overordnede ledelse af projektet.

Endvidere har DBC knyttet en medarbejder på 1/4 tid til gennemførelse af projektet, Anders Jacobsen.



DBC har indgået aftale med Kommunernes Landsforenings personalejuridiske kontor om eksternt konsulentbistand. Konsulent Susanne Wolf og konsulent Søren Juel Nielsen har arbejdet med opgaven, herunder udarbejdet denne rapport.

Styregruppen har indtil nu afholdt i alt 5 møder. Den har fulgt de eksterne konsulents arbejde tæt, har godkendt de enkelte aktiviteter inden de blev iværksat og løbende fået forelagt delresultater, justeringer i projektføreløbet (se bilag 3) mv. Endvidere har styregruppen været med til at udpege deltagere i interview og workshops, og de har selv været deltagere i workshop. Endelig har de enkelte styregruppemedlemmer løbende bidraget med råd og kritik af processen. Internt på DBC har styregruppens medlemmer fungeret som ambassadører for projektet i forhold til de øvrige medarbejdere og ledelsen.

Udover kontakten til styregruppen har de eksterne konsulenter haft et tæt samarbejde med den projektansvarlige medarbejder på DBC.

5. Metodeovervejelser

Formålet med de nu gennemførte faser (fase 1-4) har ifølge projektbeskrivelsen (bilag 2) været

- En kortlægning af virksomhedens behov og de enkelte afdelingers ønsker, krav og forventninger til seniorerne.
- En afdækning af seniorernes ønsker og behov i forhold til deres fremtidige arbejde på DBC.

Men udover de beskrevne objektive formål har det været hensigten, at sætte fokus på den forudsigelige stigende aldring af medarbejdergruppen og starte en dialog om konsekvenserne for DBC og de enkelte ældre medarbejdere. Seniorpolitik handler bl.a. om holdningen hos ældre medarbejdere- og hos kollegaer, ledelsen, samt kunder m.fl.

Mange myter er knyttet til den almindelige opfattelse af ældre, og en del af barriererne for at fastholde ældre længere på arbejdsmarkedet hænger sammen med disse myter.

Projektets formål har således været dobbeltsidigt. Dels en meget konkret afdækning af DBC's og seniorernes muligheder, behov og ønsker for fremtiden. Og dels en holdningsbearbejdning blandt alle DBC's ansatte og øvrige interessenter.

Hensigten med den konkrete afdækning af muligheder, behov og ønsker har været, at finde løsninger til glæde både for DBC og de ældre medarbej-



dere, primært med henblik på fastholdelse og fortsat udvikling af seniorarbejdskraften. Og hensigten med den holdningsbearbejdende proces har været at overvinde nogle af de barrierer, der er både blandt ældre og yngre.

Det har således været konsulenternes grundlæggende antagelse, at man for at nå frem til en offensiv seniorpolitik på DBC, så er man nødt til både at analysere produktionsvilkårene, herunder DBC's fremtidige kompetencebehov, og ændre virksomhedskulturen, så den bliver gearret til, at DBC fortsat kan fastholde, udvikle og have udbytte af den stigende del af medarbejdergruppen, der forudsigeligt når en alder, hvor et arbejdsliv på DBC er i alvorlig konkurrence med pensionistlivets fristelser.

Konsulenternes baggrund var udover et mangeårigt kendskab til arbejdsvilkår, opgaver og kulturen på DBC, et solidt indblik i eksisterende forskning vedrørende seniorpolitik, gerontologi, ældres tilknytning til og tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet mv.

Ud fra den viden - og ud fra en erkendelse af, at seniorproblemet ikke for øjeblikket er påtrængende aktuelt på DBC - valgte vi at foreslå et projekt med et klart forandringsperspektiv og et relativt langt tidsperspektiv. Vi vurderede, at der var et godt grundlag for at justere arbejds- og produktionsvilkår og ændre holdninger, samt kultur, så disse forhold i højere grad kommer til at matche målsætningen om fastholdelse og fortsat kompetenceudvikling af seniorarbejdskraften, når seniorproblemet for alvor bliver påtrængende om 5-10 år.

Derimod undlod vi at opstille hypoteser i klassisk undersøgelsesteknisk forstand, ligesom vi bevidst fravalgte at få ledelsen til at definere sine forventninger til resultatet, men valgte i stedet at tage afsæt i hele virksomhedens virkelighed og de eksisterende holdninger på DBC. Vor metode kaldes af nogle aktionsforskning. Mindre ambitiøst kan man også kalde det, at vi har startet en proces, som sætter fokus på et problemfelt, i dette tilfælde seniorpolitik, og som involverer alle de direkte berørte, både i afdækningen og løsningerne. Fordelen ved denne metode er, at den bliver ved det jordnære, og at der etableres en fælles referenceramme, som flytter holdninger, og som efterfølgende giver større mulighed for, at løsningerne kan implementeres og forankres i virksomheden.

Ulempen ved metoden er, at hverken de deltagende medarbejdere, ledelsen eller konsulenterne kan være sikre på, hvor man kommer hen. Endvidere kan processen skabe forventninger, som det efterfølgende er vanskeligt at indfri.

Selvom det har været intentionen, at inddrage hele virkeligheden og alle på DBC i processen, så har der været nogle begrænsninger.

Vi har sat de potentielle seniorer i fokus, dvs. medarbejdere over 50 år (45 år for de i IT-afdelingen) ud fra formodningen om, at de ville være mest engagerede i problemerne. Endvidere har vi håndplukket og udvalgt de mest interesserede og aktive, både blandt seniorgruppen og øvrige medarbejdere til interview og deltagelse i workshops. Udvælgelsen er sket på anbefaling af styregruppen.

Udvalgsmetoden (den såkaldte snow-ball teknik) indebærer ud over nogle indlysende fordele, også en fare for, at vi ikke har fået et fuldt dækkende billede, fx ved at vi ikke har været i nærkontakt med de mere stille eksisterer, som måske følger sig provokeret og trykket af projektets problemstilling, fordi de selv oplever begyndende vanskeligheder i forhold til deres egen senkarriere.

Et tilsvarende metodeproblem gør sig gældende i forhold til de ledere og andre nøglepersoner, som vi sammen med styregruppen har udvalgt til interview og deltagelse i workshops. Vi vurderer dog, at de samlet har givet et dækkende billede af de forudsigelige problemer og holdninger, men der er ikke tale om andet end et tilstræbt repræsentativt billede.

Enkelte har fravalgt at medvirke i projektet, enten ved at undlade at besvare spørgeskemaer eller ved at takke nej til indbydelse til interview eller workshop. Motiverne for disse personers manglende deltagelse har vi ikke undersøgt.

Styregruppens medlemmer har som nævnt spillet en aktiv rolle, både som reelt styrende af projektet og som deltagere i de forskellige aktiviteter. Det rummer en mulighed for, at vi for ensidigt har haft fokus på senioreliten og været blinde over for vandbærerne.

Men sammenfattende er det dog vores indtryk, at vi er nået ganske pænt rundt, både i bredden og i dybden. Svarprocenterne på de 2 spørgeskemaundersøgelser har været tilfredsstillende høje, og der har været stor bredde imellem faggrupper og afdelinger mv. i deltagerkredsen for de øvrige aktiviteter. Det er derfor vores konklusion, at der måske nok kan være enkelte medarbejdere, seniorer eller ledere, som ikke har villet medvirke, enten fordi de synes, at projektet er uden betydning for dem eller DBC, eller fordi de har en personlig blufærdighed, men hovedindtrykket er, at vi har fået belyst problemerne på en fuldt dækkende måde og tillige har fået fejlet i næsten alle kroge for forslag mv.

6. Projektets forløb



Som et startskud fik samtlige ansatte på DBC udleveret et spørgeskema og en indbydelse til et fyraftensmøde den 11. november 1998 om seniorpolitik.

Spørgeskemaundersøgelsen var en såkaldt temperaturmåling, som gav et øjebliksbillede af situationen vedrørende holdninger til seniorpolitik og ældre medarbejdere på DBC. Se nærmere bilag 6, 7, 8 og især bilag 9, der beskriver undersøgelsens resultater.

På fyraftensmødet præsenterede DBC's administrerende direktør projektet og redegjorde for samarbejdsudvalgets beslutning om at iværksætte det. DBC's projektmedarbejder gennemgik baggrunden for projektet, herunder en opgørelse over medarbejdernes aldersfordeling, jf. bilag 23, og planerne for projektets forløb. Kommunernes Landsforenings konsulent gennemgik dernæst nogle hovedkonklusioner fra forskellige undersøgelser om ældres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet og om seniorpolitik mv.

Og endelig blev resultaterne fra temperaturmålingen fremlagt, jf. bilag 9.

Gå-hjem-mødet var velbesøgt og forløb i en god stemning. Ikke mindst nogle humoristiske forslag fra IT-afdelingen (se bilag 9, side 2) medvirkede til, at der kom gang i snakken om seniorprojektet blandt medarbejderne i de efterfølgende dage.

Samme dag som gå-hjem-mødet blev afviklet modtog DBC tilsagn om støtte til projektet fra Arbejdsmarkedsstyrelsens seniorpulje, jf. bilag 6.

Alt var således på plads i forhold til projektbeskrivelsen vi havde fået en god start.

Projektets 2. fase bestod i en kortlægning af DBC's fremtidige arbejdskraftbehov, både antalsmæssigt og i forhold til kvalifikationer mv. En vanskelig opgave viste det sig.

DBC er en virksomhed, som fungerer på markedsvilkår. Dermed er medarbejderstabens størrelse afhængig af virksomhedens resultater og indtjening.

For øjeblikket har DBC en førendæ rolle på sine forretningsområder, men markedet er præget af en stigende konkurrence. Endvidere står der store forandringer i produktionsmetoder og ændringer i opgaver, samt forretningsområder, hvorfor det ikke er muligt at sige noget præcist om det fremtidige personalebehov, og dermed er det også svært at pejle sig ind på DBC's behov for at fastholde seniorer. Men uanset denne generelle usikkerhed i forhold til udviklingen, så havde alle den implicite forudsætning, at der er behov og mulighed for at fastholde seniorerne.



Det er således vurderingen, at man har brug for seniorernes erfaringer og andre kompetencer i forhold til den skærpede konkurrencesituation på markedet. Der blev således ikke formuleret tanker om at skabe fornyelse ved en (dramatisk) fornyelse og foryngning af medarbejderstaben. Tværtimod er man indstillet på, at tage afsæt i de eksisterende ansatte og satse på kompetenceudvikling, og kun i mindre omfang supplere med nyansættelser.

Metodemæssigt tog vi afsæt i eksisterende materiale, herunder DBC's mål og planer. Dette materiale blev sammenskrevet til et notat (bilag 10) som dannede baggrund for en række interview med ledere, tillidsrepræsentanter og andre nøglepersoner. Notatet blev udleveret til interviewofrene inden vi talte med de pågældende, og det dannede baggrund for den interviewguide, som strukturerede dialogen.

Resultatet af interviewene fremgår af bilag 11. Her skal blot fremhæves, at billedet af DBC's fremtidige kompetencebehov kun viste sig uklart, men at alle nøglepersonerne tror, at man blandt DBC's medarbejdere, herunder også i seniorgruppen, har et stort lærings- og udviklingspotentiale.

Næste fase bestod i en afdækning af seniorernes ønsker og behov. En lang række forslag, udsagn og påstande var fremkommet dels via temperaturmålingen (anonymt spørgeskema indsamlet blandt alle ansatte) dels via interview og kildestudier og dels fra styregruppen o.a.

Interessen for de konkrete forslag blev afprøvet via en anonym spørgeskemaundersøgelse blandt DBC's (potentielle) seniorer, ligesom vi bad om seniorernes stillingtagen til forskellige synspunkter. Der henvises til afsnit 8, samt bilag 12 og 13.

Besvarelserne var af stærkt svingende indhold, men de fleste særdeles grundige og nyttige. Hovedkonklusionerne blev udledt, men megen visdom findes ubearbejdet i materialet.

Også via seniorspørgeskemaundersøgelsen kom der en del forslag til elementerne og emner i DBC's seniorpolitik.

Styregruppen inddelte projektets resultater og de mange forslag, der var fremkommet i 5 temaer.

1. Arbejdsmiljø - fysisk og psykisk (bilag 14).
2. Overenskomst-emner og aftalestof (bilag 15).
3. Fleksibilitet og arbejdets organisering (bilag 17).
4. Åbenhed om senkarrieren (bilag 19).
5. Ældres læring og kompetenceudvikling (bilag 20).

Emner og forslag, der vedrører arbejdsmiljøet blev henvist til videre behandling i DBC's arbejdsmiljøorganisation (Bilag 14).

Emner, som vedrører løn- og ansættelsesvilkår for de ansatte (seniorer) blev henvist til overenskomstforhandlingerne med de faglige organisationer. Dog med en enig anbefaling fra styregruppen, hvor både tillidsrepræsentanter og ledelsen er med, om, at området skal søges prioriteret ved den forestående overenskomstfornyelse.

De øvrige 3 temaer blev behandlet på hver sin workshop, jf. afsnit 9, 10 og 11 samt bilag 16-22.

Generelt om workshoppernes forløb kan det siges, at de var præget af et stærkt engagement og stor debatlyst. Endvidere viste det sig, at udbyttet af de eksterne oplæg var mindre relevant for projektdeltagerne. Man var kommet længere med afdækningen af DBC's og seniorgruppens egne konkrete behov og ønsker, og havde ikke brug for disse mere generelle input. Hvilket ikke er en kritik af oplægsholderens indsats, men alene en beskrivelse af en af de fejl vi begik ved planlægningen. Deltagerne kunne med andre ord have brugt tiden bedre til at arbejde længere og dybere med virkeligheden på DBC.

7. Afvigelser i projektførelsen

For god ordens skyld skal det nævnes, at vi har justeret punkterne i den oprindelige projektplan, jf. bilag 2, side 9 og bilag 3.

Justeringerne er sket i samarbejde med styregruppen og ud fra en vurdering af, hvorledes vi bedst nåede afdæknings- og forslagsfasernes mål.

Vi har ikke haft behov for at nedsætte en tværgående seniorgruppe, jf. fase 1.6. Vi har afviklet den under fase 3.3 beskrevne workshop, som workshoppen 27. maj 1999 angående åbenhed om senkarrieren, altså har vi slået fase 3.2 og fase 3.3 sammen.

Endvidere har vi undladt at gennemføre uddybende interview med seniorer. Det er vores vurdering, at sådanne interview ville være overflødige på grund af seniorernes meget grundige besvarelser af spørgeskemaerne. Dog kan det overvejes, om vi på et senere tidspunkt skal tage kontakt til de fra seniorgruppen, der ikke har besvaret skemaet eller de, som kun har returneret en lapidarisk besvarelse. Måske kan deres begrundelse og manglende engagement i emnet have en vis generel interesse for projektet.

Endelig vil det være muligt, at finde seniorer til uddybende interview efterfølgende om et eller flere emner, hvis behovet opstår. (Skemaerne er ano-



nyme for styregruppen og andre end konsulenterne. Men de opbevares til projektet afsluttes).

8. Spørgeskemaundersøgelse blandt seniorerne

Resultater af spørgeskemaundersøgelsen

Ifølge projektbeskrivelsen af 31. august 1998, pkt. 8, fase 2.3 skulle der gennemføres en spørgeundersøgelse, blandt medarbejderne der er over 50 år. For IT-afdelingens vedkommende valgte styregruppen en aldersgrænse over 45 år.

Til brug for undersøgelsen blev der udarbejdet et spørgeskema. Spørgsmålene i skemaet er fremkommet som et produkt af den tidlige arbejdsproces på DBC om emnet. I den tidlige afdækningsfase blev der nemlig foretaget en temperaturmåling af samtlige ansatte på DBC om emnet, og der blev ligeledes lavet nogle uddybende interview af nøglepersoner. I den forbindelse fremkom der en række bidrag til såvel metode for spørgeundersøgelsen som til konkrete spørgsmål, der kunne anvendes ved en spørgeundersøgelse. Efterfølgende supplerede styregruppen på DBC ligeledes med forslag til spørgsmål til undersøgelsen.

Det var baggrunden for udarbejdelsen af de spørgsmål, der ligger til grund for undersøgelsen.

Den 25. marts 1999 blev der sendt 54 spørgeskemaer ud til medarbejderne på DBC, der faldt ind under den tidligere anført aldersgruppe. Efter udløbet af svarfristen havde 43 medarbejdere besvaret henvendelsen, 7 skemaer var returneret ubesvaret og 5 blev ikke returneret.

De 43 besvarede spørgeskemaer er fundamentet for undersøgelsen, og derved de konklusioner konsulenterne har draget heraf i det følgende:

Spørgeundersøgelsen skulle bl.a. være med til at afdække hvilke ønsker denne gruppe medarbejdere har til deres fremtidige arbejdsplads på Dansk BiblioteksCenter.

Over 2/3 delen af de adspurgte har arbejdet på Dansk BiblioteksCenter (BC/FEK) i 20 år eller derover, hvilket må være udtryk for, at DBC generelt er en god arbejdsplads, hvor man ikke har oplevet stor udskiftning. DBC har haft forholdsvis let ved at fastholde de adspurgte medarbejdere. Medarbej-



dergruppen må endvidere være i besiddelse af betydelig erfaring indenfor det arbejdsområde de varetager, ligesom de må have et særdeles godt kendskab til DBC som arbejdsplads.

Herudover oplever hovedparten af de adspurgte DBC som en arbejdsplads, hvor den ansatte har stor indflydelse på sit arbejde og gode udviklingsmuligheder.

En væsentlig del af de adspurgte har svaret ja til spørgsmålet om, DBC kan påvirke deres afgangsalder.

Det tidligere anførte tyder på, at DBC ikke har et specifikt problem i forhold til seniormedarbejderen. Den væsentligste barrierer, i forbindelse med at fastholde medarbejderen, er den almindelige lyst til tidligere og tidligere at gå på efterløn/pension, selvom efterlønsreglerne fornylig er ændret. Det er derfor sandsynligt, at med de rette seniorpolitiske tiltag på DBC, kan man derved øge muligheden for at fastholde seniormedarbejderen. På nuværende tidspunkt er der ikke noget akut seniorproblem, det bliver først aktuelt om 5-10 år jf. aldersfordelingen på DBC, (bilag nr. 23).

For så vidt angår afgangsmønsteret på DBC giver undersøgelsen ikke noget entydigt billede heraf. Hovedparten af de adspurgte, uden skelen til om det er kvinder eller mænd, har til hensigt at forblive på DBC, indtil de forlader arbejdsmarkedet, ligesom de heller ikke har taget endelig beslutning om, hvornår de vil forlade DBC. Der er dog en overvægt at kvinder i aldersgruppen 50-59 årige, der allerede har besluttet at forlade arbejdsmarkedet som 60-62 årige, hvorimod det er et få tal af de adspurgte mænd i samme aldersgruppe, der har angivet, hvornår de forventer at forlade arbejdsmarkedet og derved DBC.

Det fremgår endvidere af undersøgelsen, at der er bred enighed blandt de adspurgte om hvilke tiltag, der kunne forlænge deres ansættelse på DBC, herunder kan nævnes:

- Ønsket om mindre arbejdspress
- Ret til trinvis nedtrapning
- Deltid
- Fleksibel arbejdstid
- Overgang fra generalist til specialist

Ifølge de mulige tiltag der kan fastholde seniormedarbejderen, som er angivet i spørgeskemaet, har der særligt været interesse for følgende:

- muligheden for øget adgang deltidsbeskæftigelse
- muligheden for øget adgang til hjemmearbejde
- retten til nedsat tid med fuld pensionsopsparing
- muligheden for længere ferie til seniorer



- oprettelse af fratrædelsesordninger
- muligheden for løsere tilknytning til DBC
- oprettelse af seniorjob, hvor man primært udnytter seniorernes erfaring

Halvdelen af de adspurgte er enige i, at der ingen forskel er mellem seniorer og yngre medarbejdere, hvilket umiddelbart må tages til indtægt for, at der ikke finder nogen diskrimination sted på DBC af ældre medarbejdere.

Lidt under halvdelen af de adspurgte mener, at seniorer er mere stabile og har mindre sygefravær end yngre.

Generelt kan det udledes af spørgeundersøgelsen, at hovedparten af de adspurgte mener, at DBC som arbejdsplads er specialiseret og baseret på IT-anvendelse. Samtidig er medarbejderne i besiddelse af gode basale faglige færdigheder og erfaringer, og der sker en kontinuerlig oplæring i jobbet.

Halvdelen af de adspurgte mener, at man blandt de nuværende medarbejdere har et stort lærings- og udviklingspotentiale på DBC – også i gruppen af seniorer. Herudover mener lidt under halvdelen, at kompetenceudvikling ikke er et særligt problem i forhold til seniorer. Ligesom over halvdelen af de adspurgte mener, at seniorgruppen på DBC har et godt indlærings- og udviklingspotentiale, og man oplever ingen generelle motivationsproblemer. Og alligevel er der nogle af de adspurgte, der foreslår som led i DBC's seniorpolitik, at der skal være adgang til efteruddannelse på senior vilkår. Det man må kunne udlede heraf er, at der er nogle medarbejdere fra denne gruppe, der mener, at seniorer skal have efteruddannelse, der opfylder lige netop deres behov for indlæring.

Endvidere fremgår det af undersøgelsen, at halvdelen mener, der er behov for forskellige muligheder for IT-uddannelse.

Lidt under halvdelen af de adspurgte er enten enig i eller delvis enige i påstanden om, at produktionsplaner, deadlines og kundekontakt opleves som stressfaktorer. Arbejdspresset er tidligere anført af de adspurgte, som et moment man ønsker bliver lettet for seniorers vedkommende. Dette bør nok undersøges nærmere.

Lidt over 2/3-delen af de adspurgte mener, at fremtidens medarbejder skal kunne arbejde på tværs og samtidig have et speciale.

Som afsluttende bemærkning kan anføres, at en formuleret seniorpolitik på nuværende tidspunkt kan være med til at ændre medarbejderens og kollegers holdninger og adfærd i forhold til de tiltag, der eventuelt kan blive resultatet af denne arbejdsproces om mulighed for fastholdelse af seniorer på DBC.



9. Workshop om fleksibilitet og arbejdets organisering

Workshoppen fandt sted den 18. maj 1999 på Sophienberg Slot i Rungsted.

Deltagerne var dels seniorer udvalgt af styregruppen og konsulenterne, dels medlemmer af styregruppen og dels KL-konsulenterne samt projektlederen. Såvel repræsentanter for ledergruppen, seniorer og andre medarbejdere deltog således.

Forud for workshoppen var udsendt et program jf. bilag nr. 16.

Programmet blev fulgt.

Anders Jacobsen gav en status for projektet. Kim Pedersen fra IMC Business Consulting gav en generel orientering om baggrunden for den øgede interesse for seniorpolitik, Arbejdsministeriets seniorpulje og nogle generelle råd til, hvordan man på virksomhedslederniveau kan arbejde med seniorpolitik. Han havde også en række eksempler og erfaringer fra andre virksomheder og undersøgelser, som blev belyst og diskuteret i forhold til erfaringerne og situationen på DBC.

Dernæst orienterede Søren Juel om resultaterne fra interviewrunden med nøglepersoner og seniorspørgeskemaundersøgelsen.

Resten af dagen blev brugt til at belyse muligheder og barrierer for en række konkrete forslag og udsagn jf. bilag 17. Arbejdet foregik ved en vekselvirkning mellem plenum og gruppediskussion.

Et gennemgående tema var, at arbejdspresset opleves som værende stort af alle, og at de hyppige deadlines, samt det sæsonbestemte men nogenlunde regelmæssige overarbejde, er stressfaktorer. Hvorvidt disse forhold forekommer seniorerne særligt belastende blev vurderet forskelligt, men det må antages, at det spiller en rolle, når en senior overvejer sin fremtidige tilknytning til DBC.

Mulighed for en øget adgang til deltid blev vurderet som attraktiv, og et element som bør indarbejdes i DBC's seniorpolitik.

Konkret foreslås det, at der i personalepolitikken indarbejdes en bestemmelse om nedsat tid for seniorer svarende til bestemmelserne om medarbejdere med mindre børn og medarbejdere i hvis nære familie, der gør sig et særligt plejebæhov gældende. Se i øvrigt forslag nr. 1.



Men mulighederne for at et væsentligt større antal medarbejdere går på deltid vurderes forskelligt og rejser en række problemer.

I visse afdelinger og funktioner vil deltid være uhensigtsmæssigt og næsten umuligt. I andre vil det inden for nogle grænser kunne lade sig gøre. Men det kræver velvilje og fleksibilitet både hos ledelsen, seniorerne og de øvrige medarbejdere.

For øjeblikket er normen 37 timer ugentlig med mulighed for periodevis overarbejde, altså en fuldtidsstilling. Bl.a. ud fra et seniorpolitisk perspektiv vurderes det som hensigtsmæssigt, at starte en mere fleksibel arbejdstidsnorm, hvor alle ikke altid er på arbejde. Forsøgene med hjemmearbejdspladser undersætter en sådan normændring, og de affødte problemer med fx koordinering, faglig sparring, kundekontakt og mødeafholdelse er identiske.

Det blev vurderet som uhensigtsmæssigt, at opstille faste modeller for deltid fx at 3 personer deler 2 fuldtidsjob. Der er individuelle behov fra afdeling til afdeling, og seniorernes ønsker er forskellige. Derfor vil man anbefale individuelle løsninger. Konkret foreslås det, at der udarbejdes en rammeaftale om seniorers adgang til deltidsbeskæftigelse svarende til rammeaftalen om hjemmearbejdspladser. Se forslag nr. 2.

Endvidere foreslås det, at man i de kommende år undersøger de konkrete ønsker om deltid blandt seniorerne, og at muligheder samt barrierer analyseres konkret ud fra en positiv grundindstilling. Se forslag nr. 3.

Der var enighed om, at anbefale en udvidet adgang til orlov uden løn for seniorer. Se forslag nr. 4.

Det blev vurderet, at det eksisterende fleksidssystem fungerer tilfredsstillende også i relation til seniorernes ønsker.

De øvrige forslag bl.a. om at give seniorer et særligt arbejdsindhold og fritage dem for stressfaktorer blev vurderet som muligheder, der kan overvejes konkret i forhold til den enkelte seniors ønsker og særlige behov bl.a. i forbindelse med medarbejdersamtalerne.

En del af de konkrete forslag og problemer med fleksibilitet, arbejdets organisering og udførelse har en generel karakter og vedrører alle aldersgrupper på DBC. Løsningerne ligger således ikke i en speciel seniorpolitik, men inden for den almindelige ledelses- og personalepolitik. Det vurderes dog, at der ad åre i fastholdelsesøjemed, kan blive behov for en særlig opmærksomhed i forhold til den voksende seniorgruppe. Mest på det holdningsmæssige plan: Klare signaler om, at DBC gerne vil fastholde seniorerne,



men også klare meldinger om forventninger til og muligheder for seniorerne. Og på det konkrete plan, at ledelsen går positivt ind i dialogen med seniorer, som har særlige behov eller ønsker, med henblik på at finde individuelle løsninger, som tilfredsstillende begge parter.

10. Workshop om åbenhed om senkarrieren

Workshoppen fandt sted torsdag den 27. maj 1999 på Rolighed i Skodsborg.

Deltagerne var dels seniorer udvalgt af styregruppen og konsulenterne, dels medlemmer af styregruppen og dels KL-konsulenterne samt projektlederen. Ledelsesgruppen var ikke repræsenteret.

Forud for workshoppen var udsendt et program jf. bilag 18.

Programmet blev fulgt.

Anders Jacobsen gav en status for projektet. Susanne Wolf orienterede om interviewrunden med nøglepersoner og seniorspørgeskemaundersøgelsen.

Resten af dagen blev brugt til at belyse muligheder og barrierer for en række konkrete forslag, der er fremkommet ved interview og spørgeskemaundersøgelserne på DBC jf. bilag 11 og 12 B.

Arbejdet foregik primært ved diskussioner i plenum, men enkelte emner blev yderligere belyst og beskrevet i mindre grupper.

Som på workshoppen den 18. maj var der to gennemgående temaer, som ofte dukkede op i diskussionerne. Dels problemerne med regelmæssige deadlines og overarbejde, der giver stress. Og dels uenighed i forskellige nuancer om, hvorvidt de konkrete forslag i særlig grad skal målrettes til seniorgruppen, eller om forslagene skal søges realiseret som en del af personalepolitikken, der omfatter alle på DBC. Svarene fremgår af de enkelte forslag.

Resultatet af workshoppen fremgår af forslag nr. 5-13.

Følgende forslag blev kun i mindre omfang belyst:

Forslag om en særlig seniortillidsmand/konsulent på DBC. Man mente, at problemerne bedst løses inden for det almindelige TR-system.

Det blev vurderet, at der ikke var grundlag for en videre- og kompetencebank med seniorernes kendte og skjulte talenter.



Forslaget om seniorer i mentorfunktion blev vurderet som uaktuel. Det er i høj grad allerede deres funktion i dag. Efterfølgende har styregruppen dog peget på vigtigheden af, at mentorfunktionen bliver formaliseret, hvilket er sket i forslag 14.

Forslagene om at anvende seniorer som trouble-shooters, brandslukkere og vikarer blev drøftet som arbejdsopgaver, der kan udbydes i opgavebørsen jf. forslag nr. 12.

Forslaget om accept af ændret rolle for seniorer blev ikke konkretiseret. Det drejer sig blandt andet om holdningen til seniorer både blandt seniormedarbejderne, øvrige kolleger og ledelsen. Et illustrativt billede kunne være Bjarne Riis karriereforløb. Fra amatør over rollen som hjælperytter og vandbærer til holdkaptajn og vinder. Og videre ned ad bjerget som den erfarne strateg, der kender ruten og feltet, det taktiske spil og som tackler pressen. Og som måske har en senkarriere som træner. I cykelsportens verden er dette karriereforløb en succes. Hvordan på DBC?

Som en provokation kan det nævnes, at Bjarne Riis's indtjening har varieret en del i løbet af karrierens forskellige roller. Kunne man, og er der behov for en lignende fleksibilitet for DBC's medarbejdere? Fx at man i en periode forblev på holdet (fuld tid), men til mindre belastende opgaver mod en mindre indtjening? Vist er det overenskomststof, men ville det være socialt acceptabelt på DBC?

11. Workshop om ældres læring, kompetenceudvikling af seniorer m.v.

Workshoppen fandt sted tirsdag den 1. juni 1999 på Sophienberg Slot i Rungsted.

Deltagerne var dels medarbejdere på DBC (seniorer og andre) udvalgt af styregruppen og konsulenterne, dels medlemmer af styregruppen og dels KL-konsulenterne, samt projektlederen. I forhold til de tidligere afholdte workshops var deltagerkredsen aldersmæssigt mere bredt sammensat og udvalgt efter interesse for emne:

Forud for workshoppen var udsendt et program jf. bilag 20.

Programmet blev fulgt.

Anders Jacobsen gav en status for projektet.



Ulla Jensen holdt et foredrag om "Seniomedarbejderens særlige kvaliteter". Se nærmere i bilag 21.

Susanne Wolf orienterede om interviewrunden med nøglepersoner og seniorspørgeskemaundersøgelser.

Eftermiddagen blev brugt til en diskussion i plenum, dels af de forskellige behov for kompetenceudvikling på DBC og dele af, om der er behov for en særlig indsats i forhold til seniorgruppen.

Man vurderede, at behovet for kompetenceudvikling er stort for alle ansatte på DBC, både seniorer og øvrige. Man vurderede også, at man "har godt fat" i problemerne, og at der allerede gøres en målrettet og bevidst indsats på området.

Den generelle opfattelse blandt workshopdeltagerne var, at der ikke for øjeblikket opleves særlige problemer med seniorgruppens motivation og potentiale for kompetenceudvikling.

Man havde vanskeligt ved at identificere de konkrete kompetencer, som DBC har behov for om 5-10 år.

Ud fra en antagelse om at behovene vil være forskellige i de forskellige funktioner og afdelinger, inddelte man medarbejderne i tre hovedgrupper:

1. De registrerede m.fl., i alt ca. 55, hvoraf ca. 15 p.t. skønnes at være over 50 år
2. IT-folket m.fl., i alt ca. 50, hvor ca. 6 p.t. skønnes at være over 50 år
3. Sælgerfolket m.fl., i alt ca. 52, hvor ca. 14 p.t. skønnes at være over 50 år.

Inden for hver gruppe beskrev hver workshopdeltager en kompetenceprofil på gruppens fremtidige idealmedarbejder. Det foregik på et skema, hvor man skulle beskrive behovene for viden, færdigheder, holdninger og adfærd.

Resultaterne af deltagernes overvejelser fremgår af bilagene 22 a-c.

Resultatet af øvelsen, der må tages med forbehold, viste følgende tydelige tendens:

- Den samlede kompetenceprofil for fremtidens idealmedarbejder er nogenlunde ens i alle funktioner.



- Den konkrete viden og de konkrete færdigheder handler om biblioteks-faglig viden, IT-kendskab og viden om, samt forståelse for kundernes behov.
- Holdning og adfærd skal være forretningsorienteret og ansvarlige samt samarbejdsorienteret.

Måske kan der drages mere vidtgående konklusioner ved en dybere analyse af øvelsen og den affødte det at, men følgende er åbenbare:

- Det er vanskeligt at beskrive fremtidens behov for viden og IT-kundskaber m.v. Hvis man havde forsøgt sig med en tilsvarende øvelse for 5-10 år siden, ville man have fået et andet billede end det, der er virkeligheden på DBC i dag.
- Medarbejder- og kompetenceudvikling handler både om ny viden, indsigt i markedet, IT m.v. og om holdninger til arbejdet og forståelse for, at DBC agerer på markedsvilkår.
- Medarbejderne har en stor loyalitet over for deres arbejde og for DBC's værdigrundlag. Man er glad for og udfordres af at arbejde på DBC, men det kræver sin kvinde.

Efter at have forsøgt at indkredse og identificere fremtidens behov for kompetencer og mulighederne for at udvikle dem, drøftede man, om der er behov for en særlig indsats over for seniorerne.

Der var forskellige opfattelser af spørgsmålet.

Repræsentanten fra kursusafdelingen mente, at det var en myte, når nogle hævder, at ældre ikke kan lære nyt ved klasseundervisning.

Den vigtigste forudsætning for indlæring er motivation hos kursisterne. Endvidere må man tage udgangspunkt i kursisternes behov og produktet. Det gør kursusafdelingen allerede i dag både ved de eksterne kurser som udbydes og ved intern undervisning.

Hvis man i øvrigt tilrettelægger undervisningen efter almindelige voksenpædagogiske principper, har seniorer ingen særlige problemer med læring. Disse principper er bl.a.

- Inddragelse af kursisternes egen erfaring
- Medindflydelse på undervisningen
- Ligeværdighed mellem lærer og kursist
- Handlingsorienteret – det skal kunne bruges

Kursusafdelingens opfattelse blev imødegået af en af workshoppens seniordeltagere. Han oplevede, at ældre med alderen blev langsommere til



indlæring af IT og andre færdigheder, bl.a. på grund af en reduceret korttidshukommelse.

Konsulenterne pegede på, at flere i seniorspørgeskemaundersøgelsen har nævnt, at de lærer langsommere end unge. Endvidere er det en erfaring fra arbejdet med seniorpolitik og seniorers indlæring, at de ældre foretrækker individuel undervisning og læring fra kollega til kollega fremfor kursusdeltagelse.

Endelig tyder nogle forskningsresultater på, at ældre lærer langsommere og på en anden måde end yngre.

Det var ikke muligt, at uddrage entydige konklusioner om ældres læring. Kursusafdelingens positive erfaringer med skræddersyede uddannelses tilbud kom til at stå over for subjektive oplevelser, og konsulenternes begrundede formodninger.

Men debatten har givet konsulenterne anledning til at foreslå, at man arbejder videre og dybere med spørgsmålet om, der er behov for en særlig indsats i forhold til seniorernes kompetenceudvikling. Se forslag nr. 14.

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 nedtrapping.

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 farvorisering af seniorerne,
- at seniorerne reelt eller i egen selvpfattelse 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 og 3.

Styregruppens indstillingKommentarer: Praksis indenfor dette overfor småbørnsfamilier har været at ønskerne er blevet imødekommet.

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 og 3.

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

Forslag nr. 3



Analyse af muligheder og barrierer ved konkrete ansøgninger fra seniorer om deltid

Målsætningen er at kortlægge de faktiske muligheder og barrierer for seniorers deltidsbeskæftigelse.

I dag opleves positiv velvilje over for tanken om, at seniorer skal have adgang til deltid. Men der opleves samtidig en del praktiske, drifts- og holdningsmæssige barrierer for, at det kan lade sig gøre. I praksis har man enkelte positive erfaringer.

Aktuelt er der en stor "teoretisk" interesse over for muligheden blandt seniorerne, men vistnok ingen ansøgninger. Det må ud fra spørgeskemaundersøgelsen antages, at det er en mulighed, som nogle/flere overvejer.

For at få nogle konkrete erfaringer foreslås det, at man sætter focus på de ansøgninger om deltid, der kommer fra seniorer i løbet af de kommende år med henblik på at analysere og overvinde barriererne.

Det kan gøres i SU-regi eller i en arbejdsgruppe under SU, således at ansøgninger så vidt muligt imødekommes, og at der sker en regelmæssig erfaringsopsamling f.eks. med den deltidsansatte senior, øvrige kollegaer og lederen.

Forslaget kan iværksættes umiddelbart, når det bliver aktuelt. Omkostningerne vurderes som begrænsede.

Forslaget forudsætter, at den pågældende senior vil være "vurderings objekt" og positiv medvirken fra såvel lederen som kollegaer.

Forslaget skal ses i sammenhæng med forslag 1 og 2.

Styregruppens indstilling/kommentarer: Styregruppen opfatter dette punkt som en opfølgning/evaluering på de konkrete resultater af forslag 1 og 2.

Forslag nr. 4

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)

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. Derfor skal forsikringsmæssige forhold afklares (m. Tryk-forsikring)



Forslag nr. 5

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, bølignikring 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 samlever. 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-hjemmøde af en mere generel karakter kan kombineres med forslag 6.

Forslag nr. 6

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 konsulenthonorar.

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

Forslag nr. 7

Tilbud om helbredscheck

Det foreslås, at DBC tilbyder alle seniorer et helbredscheck f.eks. på privathospital, 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. 8

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. 9

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. 10

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 fordelabel 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.

Forslag nr. 11

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.

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

Styregruppens indstilling/kommentarer: Ingen



Forslag nr. 12

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 løsere 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/videnoverdragelsepunktet).

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. 13

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: Det foreslås at forsøget rettes mod det eksterne kursusudbud. Der skal laves en nærmere projektbeskrivelse.



Forslag 14

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".

Styregruppens indstilling/kommentarer: Ingen

13. Konsulenternes afsluttende kommentarer

"Al seniorpolitik er personalepolitik og al personalepolitik er seniorpolitik".

Sådan formulerede vi provokerende vores udgangspunkt til det første indledende møde på DBC den 29. maj 1998.

Projektets hidtidige forløb har vist, at der er en del sandhed i det slogan. Men også, at der i forhold til nogle ældre ansatte er behov for, at der findes specielle løsninger, hvor de skal fastholdes som velfungerende og kompetente medarbejdere på DBC.

Ældre og seniormedarbejdere er ikke ens. Tværtimod er variationen større end blandt yngre. Livet har været længere og formet sig forskelligt for seniorerne, både arbejds- og privatlivet. Disse variationer i livs- og arbejdsforandringer, helbredstilstand, fysisk formåen, kompetencer og indstilling til arbejdet spiller en rolle, når den ældre overvejer sin senkarriere. Derfor drejer seniorpolitik sig om at finde fleksible og individuelle løsninger for den enkelte, hvis målsætningen er, at fastholde de ældre længere på DBC.

Disse løsninger må nødvendigvis afvejes i forhold til produktionsvilkårene og DBC's behov.

DBC er en virksomhed, der fungerer på markedsvilkår, og der kan forudses en stigende konkurrence på DBC's forretningsområder inden for de næste 5-10 år.



Inden for samme tidshorisont er det, at seniorproblemet bliver aktuelt blandt DBC's nuværende ansatte.

Projektet har afdækket en række behov, problemer, muligheder og barrierer i forhold til den udvikling. Den demografiske fælde med en stigende aldring, at medarbejderstaben i kombination med forudsigelige vanskeligheder i forhold til rekruttering og en skærpet konkurrencesituation understreger behovet for en bevidst og målrettet seniorpolitisk strategi på DBC, som en integreret del af DBC's samlede ledelses- og personalepolitik.

I løbet af projektet har konsulentterne fået et tæt kendskab til virksomhedskulturen på DBC, og vi vurderer, at såvel ledelsen som medarbejderne er meget bevidste i forhold til DBC's fremtid, herunder trusler og muligheder. Værdibaseret ledelse er ikke bare noget der prædikes i direktionen. Det er virkeligheden og praksis i hverdagen for hovedparten af de medarbejdere, som vi har mødt. En imponerende forståelse og loyalitet i forhold til DBC's mission, et stærkt engagement i arbejdet og trods problemer: fremtidstro og arbejdsglæde. Derfor vurderer vi også, at DBC som virksomhed er ganske stærkt rustet i forhold til den seniorpolitiske udfordring, som der er afdækket og beskrevet i denne rapport.

Selvom det er fristende, så vil vi (med enkelte undtagelser) afstå fra at komme med vores indstilling til de konkrete forslag. Det ville være imod projektets ånd og den grundlæggende metode, da det er de direkte berørte, der sammen finder og realiserer løsningerne.

I stedet vil vi pege på nogle væsentlige forhold, som vi mener, har betydning for fremtiden.

Forudsætningen for at være medarbejder på DBC er, at man besidder en faglig kompetence, og at man får et fagligt engagement. En traditionel lønarbejderindstilling og -holdning er ikke tilstrækkelig, hvis man er ansat på DBC.

Omvendt så har den enkelte en pæn løn, gode arbejdsvilkår og meget gode personlige udviklingsmuligheder og udfordringer. Der er tale om en udvidet byttehandel, hvor både DBC og medarbejderne har et tættere forhold, et større engagement og måske endda mere omsorg end det er vanligt i forholdet mellem en arbejdsgiver og de ansatte. Denne esprit dé DBC har væsentlige fordele for begge parter, men også bagsider. Både DBC og den enkelte medarbejder stiller større krav fagligt, socialt og arbejdsmæssigt. Hvis man fx på grund af alder ikke fortsat kan leve op til disse krav og normer risikerer man udstødning. Her tænkes ikke på afsked på grund af manglende indsats og/eller arbejdsevne. Men på den sociale udstødning i



en elitekultur, det kollegiale og ledelsesmæssige pres i kombination med egne ambitioner, som man måske ikke længere kan leve op til.

I denne forbindelse har DBC, som virksomhed og alle ansatte, et socialt medansvar. I projektet har vi henvist spørgsmålene om aftrædelsesordninger og seniorstillinger mv. til overenskomstforhandlingerne med de faglige organisationer (bilag nr. 15). Vi ønsker der er balance, at disse elementer hører med i en seniorpolitisk strategi. Men paletten rummer væsentligt flere nuancer, både når vi taler om en værdig afvikling og fastholdelse af ældre medarbejdere. Nøgleordene er åbenhed og fleksibilitet, både hos DBC og blandt seniorerne, samt øvrige medarbejdere.

Det er vores opfattelse, at projektet har medvirket positivt til et øget fokus på og åbenhed omkring de seniorpolitiske problemer. Helt afgørende er det imidlertid, at processen videreføres på DBC ved at man prioriterer de konkrete forslag og arbejder videre med at realisere dem, der er relevante og mulige. Ellers får man en back-slash-effekt. Det er således konsulenternes anbefaling, at projektet fortsættes, jf. fase 5-7 i projektbeskrivelsen (bilag 2, side 10-12). I forhold til implementering af enkelte forslag forudsættes det, at der er interesserede seniorer. For nærværende kan det være et problem på grund af den aktuelle alderssammensætning, alligevel er det vor anbefaling, at man arbejder videre med at beskrive og forberede også de forslag, der ikke aktuelt er efterspørgsel efter. Dels fordi det er projektet mål, at opstille en række individuelle muligheder, som kan bringes i anvendelse, dels som signal - de kommende seniorer bør kende deres muligheder, så de reelt kan planlægge og vælge senkarrierens forløb, og dels for at smede mens gryden er i kog, og der er fokus på seniorpolitikken.

Ligeledes anbefaler vi, at styregruppen og projektmedarbejderen fortsætter deres arbejde og aktive rolle i resten af projektperioden.

Arbejdsmiljøorganisationen på DBC har fået henvist en række emner til nærmere behandling vedrørende det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, specielt i relation til seniorerne. Vi vil anbefale, at der sker en koordinering mellem arbejdsmiljøorganisationen og styregruppen i forhold til disse elementer i seniorpolitikken. Spørgeskemaundersøgelsen samt workshopperne har afdækket, at der er behov, som har stor betydning for ældre bl.a. skærmgener, støjfølsomhed og stress.

Elitekulturen og normen om den fleksible idealmedarbejder på fuld tid, der både er specialist og markedsorienteret generalist harmonerer vanskeligt med ønskerne om deltid, hjemmearbejde, øget adgang til orlov mv. Hvorvidt det er muligt, at imødekomme seniorernes ønsker gennem individuelle løsninger inden for den eksisterende organisation og måde, produktionen er tilrettelagt på i dag, har vi vanskeligt ved at vurdere. Men vi mere end aner, at



der er både praktiske, driftsmæssige og holdningsmæssige barrierer, som der er grund til at se nærmere på. Omvendt har vi oplevet en reel vilje og kreativitet, både hos ledere og medarbejdere til at arbejde med disse barrierer. Derfor vurderer vi, at problemerne kan løses, hvis man bevarer fokus på området i perioden frem til at behovet for øget fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen stiger markant.

Vi er ligeledes optimistiske i forhold til en holdningsudvikling blandt ledere og øvrige medarbejdere overfor synet på og social accept af, at seniorer kan overgå til mindre stressede funktioner. Vi tror, at der kan skabes fagligt udfordrende seniorstillinger på DBC, men den største barriere er seniorernes eget ambitionsniveau. Her er en ledelsesmæssig udfordring.

Specielt hvis DBC vælger eller føler sig nødsaget til, at kombinere overgang til en seniorstilling med en reduceret aflønning. Selv om arbejdets indhold og den sociale kontakt har stor betydning for medarbejderne, og måske især de ældre, så er økonomien også af betydning og under alle omstændigheder, et potentielt konfliktemne. Igen handler det om åbenhed, fleksibilitet hos parterne og måske også en holdningsændring.

Et af afdækningsfasens mål var at beskrive, hvilke kompetencer DBC har brug for hos fremtidens medarbejdere. Det viste sig vanskeligere end forudsat, både for os som konsulenter, og for såvel ledere som medarbejdere. Men et er sikkert, DBC er midt i en udvikling, der forudsætter at medarbejderne samlet set er i front både med den nyeste faglige viden, markedsorientering, teknologi og service. DBC's produktion er beskrevet som en videnbaseret intellektuel produktion af informationssystemer om information mv. under anvendelse af avanceret IT. En abstrakt beskrivelse, som vi fik konkretiseret på workshoppen den 1. juni 1999 (se afsnit 11 og bilag 20).

Hovedkonklusionerne er, at man ikke for øjeblikket kan beskrive DBC's fremtidige kompetencebehov præcist, men at der også i fremtiden er et endog meget stort behov for kompetenceudveksling blandt alle medarbejdere. Kompetence forstået som summen af ny viden, nye færdigheder og erfaringer.

I forhold til det stigende antal seniorer blandt medarbejderne på DBC, kan den udfordring anskues både som trussel og én styrke. Ud fra et traditionelt syn på udvikling, så kommer ny viden, fornyelse og ballade fra unge nyuddannede og nyansatte, mens seniorerne repræsenterer stabilitet og erfaring. Men på DBC vurderes situationen anderledes. Nyuddannede skal oplæres i de specialiserede job. Og "fornyelsen skaber vi sammen" som det hedder i DBC's vision.



På DBC oplever man ikke forskelle mellem yngre og ældre i forhold til faglig udvikling, vilje til og mulighed for at lære nyt, engagement mv. Tværtimod vurderer man, at der er et væsentligt udviklingspotentiale i gruppen af seniorer.

Overfor dette positive seniorsyn står konsulenternes opfattelse af, at der er gode grunde til at arbejde videre med spørgsmålet om, der er særlige forhold, som man skal tage hensyn til, når man vil kompetenceudvikle seniorer. Forskning tyder på, at ældre lærer nyt på en anden måde end yngre. Det handler både om ydre rammer, motivation og den anvendte pædagogik. Flere seniorer har i spørgeskemaundersøgelsen peget på, at de oplever problemer i forhold til at lære nyt, herunder nye IT-systemer, og den konstante omstilling og udvikling der foregår på DBC. I modsætning til disse anonyme tilkendegivelser fra medlemmer af seniorgruppen er det opfattelsen blandt flertallet af projektets mere aktive deltagere, herunder ledere og repræsentanter fra DBC's uddannelsesafdeling, at der nok er forskelle blandt medarbejdernes evner og motivation for kompetenceudvikling, men at disse forskelle er aldersuafhængige.

Alligevel har vi valgt at formulere et forslag om kompetenceudvikling af seniorer på DBC (forslag 13), som en del af det seniorpolitiske projekt. Dels fordi emnet om ældres læring faglige udvikling - os bekendt ikke tidligere er undersøgt/beskrevet nærmere. Og dels fordi vi tror, at erfaringerne fra et forsøg med udvikling af en seniorpædagogik kan anvendes bl.a. af DBC's kursusafdeling til produktudvikling i forhold til kurser for biblioteksansatte, hvor gennemsnitsalderen endnu mere markant end på DBC vil stige i de kommende år, og hvor behovet for udvikling og uddannelse af seniormedarbejdere ligeledes er stigende.

Afslutningsvis en tak til alle, som har medvirket i projektet - og det ment som andet end konsulenternes rituelle pligttag. For os har det været en spændende opgave, som ud over projektets resultater, har givet os indblik i DBC's univers, og hvordan moderne ledelsesprincipper kan anvendes, så de forandrer og får mening i forhold til medarbejdernes arbejde. Det seniorpolitiske projekt er en del af denne ledelsesstrategi.

Ved siden af, at det har været interessant at arbejde med projektet, så har det også været skægt. Vi er blevet mødt med en positiv samarbejdsvilje fra alle, og selv om der har været uenighed undervejs, så har grundtonen været kritisk konstruktiv - og så er der blevet grinet sammen en del undervejs.

Vi har afdækket og fået en indsigt og en viden, som vi her har forsøgt at videregive. Endvidere vil vi være i stand til at grave dybere i de mange data, hvis det ønskes.