

SENIORER I CENTRUM

METODER OG MODELLER FOR ANALYSE OG IMPLEMENTERING AF AKTIV SENIORPOLITIK



TOM NIELSEN OG LEIF HANSEN

INSTITUT FOR UDDANNELSESFORSKNING, ROSKILDE UNIVERSITETSCENTER (RUC)

LENE ROSFORT

FAGLIGT INTERNATIONALT CENTER FOR UDDANNELSE (FIC)



DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Den Europæiske Socialfond



Seniorer i Centrum

- metoder og modeller for analyse og implementering af aktiv seniorpolitik

•

Styregruppen

Personalechef Geert Sejersen, DSB S-tog
HR Konsulent Steen Rasmussen, DSB S-tog
Tillidsrepræsentant Torben Telvang, DSB S-tog
Tillidsrepræsentant Jørn Christensen, DSB S-tog
Tillidsrepræsentant Benny Sørensen, DSB S-tog
Formand Flemming Bock, Jernbanearbejdernes Fagforening
Faglig sekretær Aksel Jensen, SiD Høje Taastrup
Divisionschef Jens Ole Madsen, Renoflex-Gruppen A/S
Tillidsrepræsentant Michael Majholt, Renoflex-Gruppen A/S
Formand Leon Poulsen, Renovationsarbejdernes Fagforening
Lektor Leif Hansen, Institut for Uddannelsesforskning
Tom Nielsen, Institut for Uddannelsesforskning
Lene Rosfort, Fagligt Internationalt Center for Uddannelse
Formand David Gibson, Miljø-, Energi og Forsyningsarbejdernes Fagforening

•

Forside

Jakob Lohmann

December 2003

FORORD	- 5 -
BAGGRUNDEN FOR PROJEKTET	- 6 -
PROJEKTETS FORMÅL	- 6 -
MÅLGRUPPE	- 7 -
RENOFLEX-GRUPPEN A/S.....	- 7 -
DSB S-TOG.....	- 8 -
FASER OG AKTIVITETER	- 8 -
STYREGRUPPEN	- 10 -
ANALYSEDESIGN	- 11 -
GRUNDLAGET FOR ANALYSERNE	- 12 -
INFORMATION OM PROJEKTET	- 13 -
GENEREL RESEARCH	- 15 -
ARBEJDSMARKEDET – DE POLITISKE MÅLSÆTNINGER FOR SENIORER	- 15 -
<i>Udviklingen på arbejdsmarkedet</i>	- 15 -
<i>Regler, ordninger, reformer og forøget erhvervsdeltagelse</i>	- 17 -
SENIORERS STYRKER OG SVAGHEDER PÅ ARBEJDSMARKEDET	- 22 -
SAMMENFATNING	- 23 -
SPØRGESKEMA- OG INTERVIEWUNDERSØGELSEN	- 25 -
HVEM ER MED I UNDERSØGELSEN	- 25 -
HVORFOR HAR DU SØGT DIT JOB?	- 27 -
VIL DU ANBEFALE DIN ARBEJDSPLADS?.....	- 29 -
DET MENINGSFYLDTE ARBEJDE	- 30 -
PÅSTANDE OM SENIORER	- 32 -
BEHOVET FOR EN SENIORPOLITIK	- 34 -
BESKRIVELSE AF ARBEJDSMILJØET	- 35 -
AFGANG FRA ARBEJDSMARKEDET	- 39 -
HVEM DRØFTES SENIORPROBLEMER/-ØNSKER MED?	- 42 -
SAMMENFATNING	- 43 -
FREMTIDSSEMINARET – ERFARINGER I PRAKSIS	- 46 -
FORBEREDELSESFASE	- 46 -
KRITIKFASEN	- 46 -
VISIONSFASEN	- 47 -
HANDLEFASEN	- 48 -
<i>Handlingsplan aftalt for Renoflex-Gruppen</i>	- 48 -
<i>Handlingsplan aftalt for DSB S-tog</i>	- 49 -
SAMMENFATNING	- 50 -
UDDANNELSE OG DET VIDERE ARBEJDE MED SENIORPOLITIK	- 52 -

IKA-FORLØBET – ET DELTAGERPERSPEKTIV	- 52 -
SENIORKOLLEGAFORLØBET – ET DELTAGERPERSPEKTIV	- 53 -
UDDANNELSESFORLØBENE OG SENIORPOLITIK – ET LEDERPERSPEKTIV	- 55 -
<i>Handlingsplan aftalt for Renoflex-Gruppen</i>	- 56 -
<i>Handlingsplan aftalt for DSB S-tog</i>	- 57 -
SAMMENFATNING	- 58 -
AFSLUTNING – SENIORPOLITISKE ANBEFALINGER.....	- 60 -
DE SPECIFIKKE ANBEFALINGER	- 60 -
DE ALMENE ANBEFALINGER	- 62 -
BILAG 1 – TIDS- OG HANDLINGSPLAN.....	- 64 -
BILAG 2 – INFORMATIONSBREV	- 67 -
BILAG 3 – SENIOR ØNSKER OG IDÉER	- 68 -
BILAG 4 – VEJLEDNING OG SPØRGESKEMA	- 69 -
VEJLEDNING TIL UDFYLDELSE AF SPØRGESKEMAET	- 69 -
EKSEMPEL PÅ SPØRGESKEMA	- 70 -
BILAG 5 – INTERVIEWGUIDE.....	- 76 -
BILAG 6 – FREMTIDSSEMINAR (IDÉKATALOG)	- 78 -
PROGRAM.....	- 78 -
OPLÆG 1.....	- 79 -
OPLÆG 2.....	- 80 -
PRÆSENTATION	- 80 -
KRITIKFASE	- 81 -
VISIONSFASE	- 83 -
<i>Gruppearbejde over temaerne i visionsfasen</i>	- 84 -
HANDLEFASE.....	- 86 -
EVALUERING AF DAGEN	- 88 -
BILAG 7 – INTERVIEWGUIDE.....	- 89 -
BILAG 8 – INTERVIEWGUIDE.....	- 91 -
BILAG 9 – PROGRAM FOR IKA FORLØBET	- 92 -
BILAG 10 – PROGRAM FOR SENIORKOLLEGA FORLØBET.....	- 94 -
BILAG 11 – DE VIGTIGSTE UDSAGN VEDR. SENIORKOLLEGAER.....	- 95 -
BILAG 12 – UDSAGNSØVELSE	- 96 -
REFERENCER.....	- 98 -

Forord

I fagforeningerne og på arbejdspladserne har vi været optaget af, hvordan vi kunne være med til at udvikle og gennemføre en analyse, der skulle danne baggrund for gennemførelsen af en konkret seniorpolitik. En seniorpolitik, der har til formål at forbedre mulighederne for beskæftigelse og fastholdelse af ikke-faglærte mænd over 50 år.

Vi er forvisset om, at der i de kommende år skal arbejdes meget og stædigt på at kvalificere dialogen om udvikling af seniorpolitik inden for de 2 deltagende virksomheders og faglige organisationers områder. Med projektet har vi fået et godt afsæt og nogle værdifulde erfaringer til det videre arbejde. Forsømmer vi at fastholde og udvikle processen, vil udvikling af seniorpolitik for de ikke-faglærte, fortsat være „noget man egentlig gerne vil, men overlader til andre“.

Denne rapport er en analyse af muligheder og barrierer i forbindelse med udvikling af en seniorpolitik, samt en beskrivelse af projektet „Seniorer i centrum“. Analysens samlede resultater vil blive brugt til udvikling af konkrete metoder og modeller for implementering af seniorpolitik i de 2 deltagende virksomheder. Som et led i analysen er ledelses-, medarbejder - og tillidsrepræsentanter blevet inddraget i beskrivelsen af seniorproblematikken.

Der har været nedsat en styregruppe, der har deltaget i udvikling og gennemførelse af projektet. Samarbejdet har været givtigt, og uden alle parter deltagelse ville projektet formentlig ikke have opnået det samme resultat.

Vi vil gerne pointere, at projektforsløbet har været mindst lige så lærerigt for os selv som for de seniorer og seniorkolleger, der har deltaget i projektet, og vi håber, at vi med rapporten kan inspirere samt give ny viden og indsigt i, hvordan udformning af en seniorpolitik konkret kan gribes an.

Vi vil her benytte lejligheden til at takke for den økonomiske støtte vi har fået fra EU's Socialfond og SiD, der har støttet kursusforløbet for seniorkollegerne.

Yderligere eksemplarer af rapporten kan fås ved henvendelse til FIC, Thorvaldsensvej 3, 1871 Frederiksberg.

God læselyst!

Styregruppen.

Baggrunden for projektet

Udviklingen og ændringerne på arbejdsmarkedet har generelt betydet, at ældre medarbejdere igennem en længere årrække er blevet afskediget og har haft svært ved at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Men med arbejdsstyrkens aldring synes der at være et stigende behov for at fastholde og ansætte flere ældre medarbejdere i virksomhederne. En aktiv indsats for at indføre seniorpolitiske initiativer på det offentlige og private arbejdsmarked synes i dag relevant.

For gruppen af ikke-faglærte mænd og kvinder på arbejdsmarkedet, dvs. personer uden kompetencegivende erhvervsrettede uddannelser og med 7-8 års skolegang, har den teknologiske udvikling og øget effektivitet på arbejdspladserne medført, at tidligere tiders manuelle arbejdsopgaver i dag i høj grad er blevet afløst af betjeningen af maskiner og teknologi. Denne udvikling har betydet, at især mange ældre medarbejdere har haft svært ved at følge med. Dertil kommer, at de ikke-faglærte ældre i rutineprægede og ofte fysisk krævende stillinger i dag en af de mest udsatte grupper ved fyringsrunder i og med, at det tit kræver en ekstra indsats at motivere denne gruppe til efteruddannelse og jobrotation.

I dag udgør de ikke-faglærte organiseret i SiD den største del af de ledige i København og på Frederiksberg. Og da der samtidig i København og på Frederiksberg er en klar overledighed blandt de 50-60-årige synes en analyse, der kan medvirke til at øge erhvervsfrekvensen blandt gruppen af ikke-faglærte mænd over 50 år, relevant. Fagligt Internationalt Center for Uddannelse (FIC) har derfor, på vegne af de to SiD afdelinger: Renovationsarbejdernes Fagforening og Jernbanearbejderens Fagforening, A-kassen, Renoflex-Gruppen og DSB S-tog, henvendt sig til Institut for uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter (RUC) for at få en sådanne analyse udarbejdet. Analysen gennemføres i et tæt samarbejde mellem de implicerede virksomheder, faglige organisationer og projektkoordinator.

Projektets formål

Det overordnede formålet med projektet er, at udarbejde og gennemføre en analyse, som kan danne grundlag for den videre udvikling af målrettede aktiviteter, der kan forbedre andelen af beskæftigede blandt ikke-faglærte mænd over 50 år. Med andre ord er det formålet at afdække de eksisterende virksomhedsspecifikke muligheder og barrierer for opkvalificering og fastholdelse på arbejdsmarkedet blandt ikke-faglærte mænd over 50 år.

Muligheder og barrierer der siden hen skal danne grundlag for udviklingen af konkrete metoder og modeller for implementeringen af en aktiv seniorpolitik.

Målgruppe

Projektet har sit empiriske udgangspunkt i virksomhederne Renoflex-Gruppen og DSB S-tog – Klargøring og Stationsrengøring. Målgruppen for projektet er ikke-faglærte mænd, selvom alle medarbejdere i de berørte afdelinger i de to virksomheder har været inddraget. Projektet forsøger således, at inddrage andre medarbejdere end de ikke-faglærte mænd over 50 år i udarbejdelsen af en aktiv seniorpolitik i Renoflex-Gruppen og DSB S-tog.

Renoflex-Gruppen A/S

Divisionschef Jens Ole Madsen:

”1. januar 1994 stiftedes RenoFlex A/S nu Renoflex-Gruppen A/S som et moderselskab med flere vognmænd som datterselskaber. En fusion mellem Renoflex-Gruppen A/S og vognmændene gør at der i dag er afdelinger på Amager, Østerbro, Frederiksværk og i Herfølge.

Renoflex-Gruppen A/S er ejet af R98 og er et 100% danskejet selskab. Til Renoflex-Gruppen A/S er der yderligere tilknyttet de associerede selskaber Dansk Special Affald og Ada’s Kæledyrskrematorium.

Renoflex-Gruppen er totalleverandør indenfor indsamling og afhentning og transport af affald og genanvendelige materialer på Sjælland. Renoflex-Gruppen er i stand til at løse en bred vifte af opgaver og servicerer derfor både private erhvervsvirksomheder og kommuner og offentlige institutioner.

Renoflex-Gruppen har i projektets forløb skiftet ejerstruktur. Således var SITA S.A. (Frankrig) hovedaktionær indtil sommeren 2003 hvorefter R98 overtog alle SITAs aktiviteter indenfor affaldssektoren i Danmark.

De seneste to år har i forbindelse med ændringerne i ejerstrukturen givet noget turbulens omkring virksomheden, således er flere forhold omkring overenskomst samt generelt ændrede vilkår for funktionærer og timelønnede betydet noget uro i virksomheden”.

DSB S-tog

DSB S-tog er et datterselskab i DSB Koncernen og er 100 procent ejet af DSB. DSB S-tog driver S-togsnettet, der er grundstammen i hovedstadsområdets kollektive trafiksystem. Desuden driver selskabet banen mellem Hillerød og Helsingør (Lille Nord). Den største kundegruppe er pendlerne, som tager S-toget til og fra arbejde, uddannelse m.v. Trafikken udføres efter kontrakt med Trafikministeriet.

DSB S-tog står for drift, vedligeholdelse, udvikling og markedsføring af S-togstrafikken. Udover salg, markedsføring og øvrig kommunikation om S-togsproduktet tager DSB S-tog sig af rengøringen på stationerne og sørger for at bemandede togene med lokomotivførere og S-togsrevisorer.

Reparation, rengøring og anden klargøring af S-togene finder sted på S-togs værkstedsfaciliteter i Høje Taastrup. Også ansvaret for sikkerhed, trafikinformation til passagererne og S-togsproduktets kvalitet varetages af DSB S-tog (www.dsb.dk).

I de senere år har DSB S-tog gennemgået en forvandling fra en etatsvirksomhed til et resultat- og forretningsorienteret statsejet aktieselskab. DSB S-tog er altså i dag et foretagende, der skal kunne konkurrere på fuld og lige fod med de øvrige private virksomheder. Det betyder, at der i dag sættes højere krav til medarbejderne end før.

Faser og aktiviteter

Projektet er opdelt i 4 forskellige faser, der hver især indeholder en række aktiviteter. De 4 faser ser i hovedtræk således ud:

1. fase – december 2002

- Udpegning af styregrupperne og kontaktpersoner.
- Nedsættelse af styregruppe.
- Fastlæggelse af rammer og fokuspunkter for analysen.

2. fase – januar til maj 2003

- Plan for analysens indhold og gennemførelse udarbejdes.
- Samarbejdskontrakt med ekstern forskningsinstitution der kan bidrage, udvikle og gennemføre analyse.
- Informationsmøder i virksomhederne.

- Undersøgelse af de generelle muligheder og barrierer for at skabe en bedre fastholdelse på arbejdsmarkedet blandt de ikke faglærte mænd over 50 år.
- I samarbejde med tillidsrepræsentanter, ledelsesrepræsentanter udarbejdes beskrivelse af problemstillingen i virksomhederne herunder beskrivelse af målgruppens kvalifikationer og fremtidsmuligheder.
- Repræsentanter for virksomheder og fagforeninger udarbejder metoder og modeller for opkvalificering og fastholdelse af ikke faglærte seniorer med udgangspunkt i erfaringerne fra undersøgelsen og beskrivelsen af problemstillingen i virksomhederne.

3. fase – juni til september 2003

- Planlægning og afholdelse af seminarer i virksomhederne for kommende seniorkolleger (mentorer), tillidsrepræsentanter, mellemledere og ledere hvor modeller og værktøjer diskuteres samt implementeringsplan for virksomheden udarbejdes.
- Erfaringerne opsamles i analysen og værktøjerne justeres og tilpasses de konkrete erfaringer.
- Der gennemføres et kursusforløb for kommende seniorkolleger (mentorer) og ressourcepersoner i virksomhederne
- Plan for fremtidige beskæftigelsesmuligheder for seniorer i virksomheden udarbejdes og individuelle kompetenceafklarende forløb for virksomhedens seniorer gennemføres.
- Individuel kompetenceafklaring gennemføres og udkast til uddannelsesplaner for de berørte seniorer i virksomhederne udarbejdes.

4. fase – oktober til november 2003

- Interviews med deltagere i de to kursusforløb (seniorkollega og IKA forløbet).
- Opsamling og evaluering af projektet.
- Erfaringerne fra undersøgelsen og udviklingsarbejdet opsamles til analysen og forslag til modeller for bedste praksis i forbindelse med udvikling af strategier, værktøjer og metoder til fastholdelse af seniorer beskrives.
- Udarbejdelse af rapport.
- Udarbejdelse af materialer til udbredelse af resultater og erfaringer.

For en mere udførlig tids- og handlingsplan se bilag 1.

Styregruppen

Ideen med projektet blev udviklet i samarbejde med 2 faglige organisationer Renovationsarbejdernes Fagforening og Jernbanearbejdernes Fagforening. Ledelserne og tillidsrepræsentanterne i de deltagende virksomheder SITA Danmark – nu Renoflex-Gruppen A/S – samt DSB S-tog A/S blev inddraget i projektudviklingen i forbindelse med udformningen af ansøgningen til socialfonden. Ideen, visionerne og metodevalgene fik en meget positiv genklang hos alle parter.

I projektets 1. fase blev der nedsat en styregruppe. Styregruppen har løbende haft til ansvar at evaluere projektet. Det betyder, at styregruppen har haft mulighed for at træffe beslutninger om opfølgning af projektet efter hver fase, og om nødvendigt træffe beslutning om eventuelle ændringer under gennemførelse af de enkelte faser efter godkendelse af projektets koordinator i Socialfonden. I styregruppen har der deltaget tillids- og ledelses repræsentanter fra virksomhederne samt repræsentanter fra de to SiD afdelinger, RUC og FIC.

Styregruppen er løbende blevet ændret. Det skyldes for det første, at Jernbanearbejdernes fagforening pr. 1. juli 2003 blev fusioneret med Miljø-, Energi- og Forsyningsarbejdernes Fagforening (MEFF). Formand for MEFF, David Gibson, indtrådte derfor i stedet for formanden for Jernbanearbejdernes Fagforening, Flemming Bock. For det andet er HR Konsulent Steen Rasmussen fra DSB S-tog tiltrådt som suppleant for DSB S-togs personalechef Geert Sejersen. Og endeligt er Faglig sekretær Aksel Jensen fra SiD Høje Taastrup blevet medlem af styregruppen, eftersom visse af medarbejderne i DSB S-tog er organiseret i SiD Høje Taastrup.

For at sikre en samlet overblik blev der fra projektstart udarbejdet en tids- og handlingsplan som blev suppleret efterhånden som projektet udviklede sig. Tids- og handlingsplanen har fungeret som styringsredskab både i forhold til procesudviklingen af projektet, samt til optimering af de enkelte aktiviteter der var beskrevet i ansøgningen.

For at garantere synlighed i aktivitetsudviklingen blev der udarbejdet handlingsplaner for de 2 virksomheder. Set i bakspejlet har handlingsplanerne ikke fungeret tilfredsstillende, da handlingsplanerne reelt ikke blev et arbejdsredskab i forhold til en endelig implementeringen af seniorpolitik i projektperioden.

Samarbejdet mellem virksomhederne, de faglige organisationer og RUC har forløbet tilfredsstillende. Styregruppens møder har, ud over udviklingen af projektet, båret præg af gensidig udveksling af erfaringer og idéer. Det skal dog nævnes, at processen til tider har været noget træg, og som en af ledelsesrepræsentanterne i den afsluttende evaluering konkluderer, så har det ind imellem været svært at afsætte tid og ressourcer til udvikling af projektet. Det har endvidere været lidt af en opgave for styregruppens medlemmer at motivere deltagerne, herunder såvel medarbejdere som ledelsen i virksomhederne.

Renoflex-Gruppen har, som før nævnt, skiftet ejerstruktur i projektførelsen. Dette har givet en del uro og usikkerhed blandt medarbejderne, og har haft indflydelse på antallet af medarbejdere, der har deltaget i projektets aktiviteter – hvilket også beskrives i den afsluttende evaluering i styregruppen. Ledelse og medarbejdere er enige om, at de gennem projektet har fået viden og indsigt i forhold til udarbejdelse af en seniorpolitik, der forventes indført i løbet af 2004. En politik som vil betyde, at seniorerne vil kunne/ønske at blive længere i virksomheden.

Det skal samtidig nævnes, at projekt og projektformål i startfasen skulle have været promoveret i forhold til linieorganisationen i virksomheden. Lederne, der har det daglige ansvar for medarbejderne i de berørte afdelinger i DSB S-tog, blev alt for sent inddraget i projektet.

Der er i perioden indledt et samarbejde med bl.a. Ældre Sagen, der har erfaringer med gennemførelse af kurser for seniorer. Et samarbejde der fortsætter efter projektets afslutning.

Styregruppen vil benytte lejligheden til at takke alle der har medvirket i projektet. Vi håber at denne analyse har skabt et godt fundament for (d)et videre arbejde med udvikling af målrettede aktiviteter, der kan forbedre andelen af beskæftigede blandt ikke-faglærte mænd over 50 år.

Analysedesign

Efter nedsættelsen af styrgruppen og fastlæggelsen af rammer og fokuspunkter for analysen blev projektets analysedesign udarbejdet. Analysedesignet, der inspireret af Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd (FTF) og Kommunernes Landsforenings (KL) metoder og erfaringer i forbindelse med udarbejdelsen af rapporten ”Seniorpolitik i praksis”, ser i hovedtræk således ud:

- 1) Information om projektets baggrund, formål osv.
- 2) Generel research af de politiske målsætninger for seniorer og af seniorernes styrker og svagheder på arbejdsmarkedet.
- 3) Spørgeskemaundersøgelse blandt *alle* medarbejdere i de berørte afdelinger i de to virksomheder.
- 4) Interviews med ledelses- og tillidsrepræsentanter samt nogle eksponenter fra de faglige organisationer.
- 5) Fremtidsseminar for kommende seniorkolleger, seniorer, tillidsrepræsentanter, ledelsesrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer.
- 6) (Gruppe)interviews med de kommende seniorkolleger og seniorer.
- 7) Sammenfatning af resultater og udarbejdelse af analyserapporten.

Grundlaget for analyserne

Analyserne i denne rapport baseres først og fremmest på to datakilder – en spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere i de berørte afdelinger i de to virksomheder og to kvalitative interviewundersøgelser: én specielt med fokus på at belyse forskellige specifikke problemstillinger i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen, og én specielt med fokus på at afdække anvendeligheden af projektets uddannelsesstrategi, de fremtidige beskæftigelsesmuligheder for seniorerne i virksomhederne, og hvorledes virksomhederne har valgt at udforme og implementere 'deres' seniorpolitik¹. De to datakilder belyser forskellige områder. Spørgeskemaundersøgelsen tegner et bredt og overordnet øjebliksbillede af de to virksomheder og deres medarbejdere, mens rækken af interviews kommer i dybden med en række specifikke problemstillinger og medarbejdernes individuelle oplevelser/vurderinger af nogle konkrete kursusforløb².

Foruden spørgeskemaer og interviews er projektansøgningen, informationer fra virksomhedernes hjemmesider, afholdelsen af et fremtidsseminar, deltagelsen i diverse andre seminarer, samt andet relevant materiale og information blevet inddraget i det omfang det har været nødvendigt.

I det følgende vil projektets erfaringer og resultater blive beskrevet.

¹ Der er fortaget 19 interviews med i alt 30 deltagere – 14 interviews med ledelses- og tillidsrepræsentanter samt deltagere fra de faglige organisationer og 5 (gruppe)interviews med seniorer og seniorkolleger.

² For information omkring de valgte metoder og deres styrker og svagheder se Laila Launsø og Olaf Rieper "Forskning om og med mennesker" og Heine Andersen "Videnskabsteori og metodelære".

Information om projektet

Erfaringerne fra projektet "Seniorpolitik i praksis" viser, at et projekt der omfatter alle giver "størst legitimitet og opbakning". Og at udelukkelsen af grupper af medarbejdere giver "grobund for kritik, negativ udvikling og modarbejdelse" (FTF 2001, s. 9). For at sikre ejerskab til projektet og undgå kritik mv. modtog alle medarbejdere i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen først et informationsbrev om projektets baggrund, formål, varighed, og hvordan og i hvilken grad de vil blive inddraget. Eksempel på informationsbrev til alle medarbejdere er vedlagt i bilag 2.

Dernæst blev der afholdt et informationsmøde i Renoflex-Gruppen for alle deres seniormedarbejdere, og et informationsmøde i FIC's lokaler for alle seniormedarbejdere i de berørte afdelinger i DSB S-tog. På møderne skulle der informeres nærmere om projektet og åbnes op for, at eventuelle ønsker og idéer til en seniorpolitik kunne blive indarbejdet i den forestående spørgeskemaundersøgelse. Alle de ønsker og idéer der er fremkommet på møderne (og siden hen) er vedlagt i bilag 3.

På mødet i Renoflex-Gruppen blev det tydeligt, at seniorpolitik er en u håndgribelig størrelse for mange seniormedarbejdere. Derfor blev det aftalt at afholde endnu et møde, og at eksempler på seniorpolitik skulle sendes ud til de berørte afdelinger i DSB S-tog og i Renoflex-Gruppen. Virksomhederne skulle så selv sørge for den videre distribution. Grundet manglende information/distribution i Renoflex-Gruppen havde mange af de fremmødte seniormedarbejdere på det efterfølgende møde ikke læst de tilsendte eksempler på seniorpolitik. Alligevel valgte medarbejderne at bakke op omkring projektet.

Mødet for alle seniormedarbejdere i de berørte afdelinger i DSB S-tog blev afholdt i FIC's lokaler på Frederiksberg. På mødet var der, foruden repræsentanter fra styregruppen, kun deltagelse af to seniormedarbejdere fra de berørte afdelinger i DSB S-tog. I et håb om at nå ud til flere seniormedarbejdere blev der arrangeret tre møder ude på arbejdspladserne. På disse møder lykkedes det at give information, indhente opbakning, ønsker og idéer fra omtrent en tredjedel af alle seniormedarbejdere i de berørte afdelinger i DSB S-tog.

Til sidst bør det påpeges, at forsøget på at sikre ejerskab blandt medarbejderne og undgå kritik mv. betød, at der forholdsvis sent blev hentet opbakningen til projektet i DSB S-tog fra Willy Ladewig, Afdelingschef for Klargøring, og Elisabeth Andersen, Afdelingschef

for Stationsrengøring. Personer der i deres dagligdag er tæt på projektets målgruppe, og som har indflydelse på medarbejdernes mulighed for deltagelse i interview, seminar og uddannelse. Derudover indtrådte, som tidligere nævnt, Faglig sekretær Aksel Jensen fra SiD Høje Taastrup først på et senere tidspunkt i styregruppen. Årsagen hertil var, at ingen i styregruppen havde en særlig opmærksomhed på, at visse af medarbejderne i DSB S-tog er organiseret i SiD Høje Taastrup.

Generel research

Efter en række informationsmøder, og forud for udarbejdelsen og gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen blandt alle medarbejdere i de berørte afdelinger i de to virksomheder, blev der lavet en *generel* research af de politiske målsætninger for seniorer og af seniorernes styrker og svagheder på arbejdsmarkedet. Årsagen hertil var, at udarbejdelsen af et spørgeskema, og dermed udviklingen af en hensigtsmæssig seniorpolitik, ikke kunne ske uden denne grundlæggende viden. Hvad denne research endte med er nedenfor forsøgt fremstillet ved afsnittende ”Arbejdsmarkedet – de politiske målsætninger for seniorer” og ”Seniorers styrker og svagheder på arbejdsmarkedet”.

Arbejdsmarkedet – de politiske målsætninger for seniorer

Følgende afsnit skitserer den hegemoniske ³ forståelse og fremstilling af udviklingstendenserne på arbejdsmarkedet. Afsnittet indeholder dels en beskrivelse af udviklingen på arbejdsmarkedet, og dels en beskrivelse af de beskæftigelsespolitiske regler, ordninger og reformer, der løbende er blevet vedtaget for at imødekomme de fremtidige udfordringer (og målsætninger).

Grundet projektets formål har afsnittet udelukkende sit afsæt i seniorer, hvorfor nationale beskæftigelsespolitiske tiltag, der udelukkende sigter på f.eks. unge og indvandrere, er udeladt.

Udviklingen på arbejdsmarkedet

I den kommende årrække vil den danske arbejdsstyrke set under ét blive ældre. Det ventes at ca. én ud af tre i arbejdsstyrken i år 2030 vil være over 50 år mod ca. én ud af fem i dag. En udvikling som alt andet lige betyder, at der sker en forskydning i arbejdsstyrkens alderssammensætning i retning af flere ældre og færre unge (Brüniche-Olsen 1996, s. 54ff).

Samtidig med forskydningen i arbejdsstyrkens alderssammensætning, så er de 50 til 66-åriges tilknytning til arbejdsmarkedet reduceret markant i de sidste 20 år. F.eks. var over 75% af alle mænd i 1976 på arbejdsmarkedet til det 65. år. Det var kun tilfældet for 28% i 1996 (DA 1997, s. 5). Udviklingen mod en stadig tidligere tilbagetrækning fra

³ Hegemoni betyder overherredømme og henviser til situationer, ”hvor bestemte sociale klasser udøver kontrol over underordnede klasser på en sådan måde, at de underordnede klasser ikke oplever kontrollen som konfliktfyldt” (Hansen 2000, s. 157).

arbejdsmarkedet medfører et permanent fald i udbuddet af kvalificeret arbejdskraft. Et sådant fald har, ifølge DA, betydelige samfundsøkonomiske omkostninger i form af lavere velstand og beskæftigelse. Eksempelvis vil et fald i arbejdsudbuddet i situationer med arbejdskraftefterspørgsel føre til, at lønstigningerne bliver højere, end de ellers ville have været. De højere lønstigninger vil forringe virksomhedernes konkurrenceevne, og dermed bliver resultatet en lavere produktion og beskæftigelse, alt imens ledigheden på længere sigt forbliver upåvirket. Ydermere har den tidlige tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet også, ifølge DA, stor betydning for den forsørgerbyrde, der påhviler de erhvervsaktive. Hver gang en person trækker sig tidligt tilbage, bliver der én mere at forsørge, og én mindre til at gøre det – forsørgerbyrden synes at virke dobbelt (DA 1997, s. 7ff).

I perioden 1998 til 2001 er bruttoledighedsprocenten stort set faldet for alle aldersgrupper. Der synes imidlertid stadigvæk at eksistere en ret markant overledighed blandt de 55 til 59-årige. Dertil kommer, at ældre der bliver ledige har en større risiko for at forblive ledige. Blandt de 55 til 59-årige har ca. 20.000 mere end et års ledighedsanciennitet og må således betragtes som langtidsledige. Derforuden har over 20% af de ældre ledige over 55 år en ledighedsanciennitet på mere end 5 år (Beskæftigelsesministeriet maj 2002, s. 44f). Med ca. 20.000 udgør de ældre en stor gruppe af de langtidsledige. Og da de samtidigt er oftere langtidsledige end andre, lægger de ældre så at sige pres på de offentlige finanser. Et pres der dybest set er ensbetydende med et højere skattetryk og/eller en fortrængning af andre offentlige ydelser (DA 1997, s. 7ff).

De kommende års forskydning i arbejdsstyrkens alderssammensætning, den markante overledighed for visse grupper og den stadige tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, stiller store krav til beskæftigelsespolitikken. For at være forberedt på de fremtidige udfordringer er det således helt afgørende for regeringen (Venstre og Det Konservative Folkeparti), at der i de kommende år er solide overskud på de offentlige finanser. Især hvis de økonomisk-politiske målsætninger, såsom gældsnedbringelse, skattestop og en begrænset realvækst i det offentlige forbrug, samtidigt skal realiseres. For at indfri disse udfordringer og målsætninger er det en væsentlig forudsætning for regeringen, at erhvervsdeltagelsen forøges – også blandt de ældre, hvor der pt. eksisterer en åbenbar overledighed for visse grupper (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 7ff). En højere ledighed der synes at tyde på, at der eksisterer visse barrierer for de ældre ledige i forbindelse med at komme i beskæftigelse (Beskæftigelsesministeriet maj 2002, s. 42).

Regler, ordninger, reformer og forøget erhvervsdeltagelse

I et forsøg på at forøge erhvervsdeltagelsen blandt de ældre, er der løbende blevet vedtaget (og afskaffet) en række regler, ordninger og reformer. Regler mv. der, ifølge regeringen, alle vil bidrage betydeligt til at fremme den langsigtede udvikling i arbejdsstyrken og beskæftigelsen:

- Afskaffelsen af overgangsydelsen
- Efterlønsordningen/-reformen
- Lov om aktiv socialpolitik
- Lov om aktiv arbejdsmarkedspolitik
- Førtidspensionsreformen
- Ophævelse af særreglen vedrørende forlænget dagpengeret
- Deltidsansættelse
- Seniorpolitik
- Voksen- og efteruddannelsesreformen af 2001

Afskaffelse af overgangsydelsen:

Overgangsydelsen blev indført i 1992 for personer i alderen 50-59 år. Ordningen betød, at personer der havde været ledige i mere end 12 måneder kunne vælge en tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet på en ydelse svarende til 82% af dagpengemaksimum. Indførelsen af ordningen medførte en markant stigning i afgang fra arbejdsmarkedet blandt de 50 til 59-årige (Beskæftigelsesministeriet maj 2002, s. 42).

I 1996 blev tilgangen til ordningen stoppet, og den forventes fuldt udfaset i 2006, hvilket forventes at føre til en stigning i erhvervsdeltagelsen blandt de ældre (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 22).

Efterlønsordningen/-reformen:

Efterlønsordningen blev indført i 1979 og giver de 60 til 66-årige, der har været medlem af en A-kasse i en årrække, mulighed for tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Afhængigt af alder, anciennitet mm., modtager personer på efterløn en ydelse svarende op til dagpengemaksimum. Ordningen blev senest ændret i 1999 (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 22).

Efterlønsreformen af 1999 øger incitamentet for senere tilbagetrækning – især for de 60 til 61-årige. Reformen har nemlig gjort det mere attraktivt at udsætte overgangen til efterløn, eftersom det kan betyde en lempeligere pensionsmodregning, muligheden for at tjene en skattefri præmie, og højere efterlønsats (Beskæftigelsesministeriet maj 2002, s. 43).

Med efterlønsreformen blev der indført en finansiering af ordningen efter det princip, at fremtidige generationer kun kan gå på efterløn, såfremt de har indbetalt efterlønsbidrag i 25 ud af 30 år (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 22).

I forbindelse med reformen er reglerne for beskæftigelse ved siden af efterlønnen også blevet ændret. Det betyder, at det nu er muligt at arbejde mere, men at der samtidigt sker fradrag i efterlønnen (Beskæftigelsesministeriet maj 2002, s. 43).

Hensigten med efterlønsreformen er at tilskynde personer, der er berettiget til efterløn, til at udskyde tidspunktet for deres overgang til ordningen. Dermed er efterlønsreformen af 1999 et vigtigt element i regeringens bestræbelser på at fastholde ældre længere tid på arbejdsmarkedet (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 54).

Lov om aktiv socialpolitik

Lov om aktiv socialpolitik sigter, via ret og pligt til aktivering, på, at sætte modtagere af hjælp i stand til at klare sig selv. Med andre ord bidrager loven til, at personer med begrænsninger i arbejdsevnen fastholdes eller kommer ind på arbejdsmarkedet. Personer for hvem alternativet i mange tilfælde vil være førtidspension. Til det formål kan f.eks. gives tilbud om revalidering, herunder virksomhedsrevalidering, eller tilbud om skåne- eller fleksjob (Arbejdsministeriet juli 2001, s. 1ff).

Lov om aktiv arbejdsmarkedspolitik

Formålet med Lov om aktiv arbejdsmarkedspolitik er at bidrage til at sikre et velfungerende arbejdsmarked gennem en aktiv arbejdsmarkedspolitik rettet mod beskæftigede og arbejds- og uddannelsessøgende samt private og offentlige arbejdsgivere. Loven er i flere omgange blevet styrket, herunder med fremrykning af ret og pligt til aktivering. Det betyder, at f.eks. ledige medlemmer af en arbejdsløsskasse mellem 60 og 65 år har ret til at modtage et tilbud om vejledningsforløb, jobtræning, arbejdspraktik mv. seneste efter sammenlagt 6 måneders ledighed. For de 25 til 60-årige er det først tilfældet

efter 12 måneders sammenlagt ledighed. Indsatsen overfor de 60 til 65-årige synes derfor særligt opprioriteret (Beskæftigelsesministeriet december 2002, s. 1ff).

Førtidspensionsreformen

Førtidspension dækker over alle sociale pensioner, der tildeles personer under 67 år (fra 2004 65 år), som følge af nedsat erhvervsevne. Ordningen er senest blevet ændret i 2001 med virkning fra 2003. Den seneste reform fokuserer på aktiv frem for passiv forsørgelse. Udgangspunktet er, at den enkeltes persons arbejdsevne så vidt muligt skal anvendes, f.eks. i et skåne- eller fleksjob. Fra 2003 er det således kun personer med meget begrænset arbejdsevne, der kan førtidspensioneres. For dermed at være berettiget til førtidspension skal alle aktiverings- og revalideringsmuligheder være udtømte (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 24).

Et centralt punkt i reformen, der bygger videre på værdiskiftet fra problem- til ressourcefokus i aktivindsatsen, er vurderingen og udviklingen af borgernes arbejdsevne. Frem for at se på begrænsninger i forhold til hidtidig beskæftigelse, helbred mv., skal der i stedet ses på borgernes ressourcer i bred forstand. Det er idéen, at alle de parametre der har betydning for arbejdsevnen afdækkes metodisk. Metoden til beskrivelse, udvikling og vurdering af arbejdsevnen indeholder følgende parametre: Faglige og praktiske kompetencer, personlige kompetencer til at indgå i sociale og jobmæssige relationer, materielle forhold og netværk med relevans for arbejdsmarkedet, helbredsmæssige forhold samt borgernes eget arbejdsmarkedsperspektiv.

Det vurderes at førtidspensionsreformen frem mod 2010 vil bidrage til en reduktion i antallet af førtidspensionister (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 25). Førtidspensionsreformen er derfor endnu et led i regeringens bestræbelser på at øge erhvervsdeltagelsen og herunder indsatsen for, at ældre borgere ikke falder ud af arbejdsmarkedet (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 55).

Ophævelse af særreglen vedrørende forlænget dagpengeret

Særreglen om forlænget dagpengeret blev indført i 1994. Reglen betød at de 50 til 59-årige kunne bevare dagpengeretten efter udløb af aktivperioden, indtil de fyldte 60 år. Hvis de altså opfyldte betingelserne for retten til efterløn.

For de 50 til 54-årige betød ophævelsen af særreglen, at de der er fyldt 50 år efter 31. august 1998 ikke kan forblive i dagpengesystemet efter udløb af aktivperioden. Dem der

er fyldt 50 år før denne dato kan derimod stadigvæk forblive i dagpengesystemet. Særreglen vedrørende forlænget dagpengeret gælder fortsat for de 55 til 59-årige.

Ophævelsen af reglen om forlænget dagpengeret for de 50 til 54-årige skulle sikre, at flere ældre bliver længere tid på arbejdsmarkedet. Det skyldes at motivationen til at søge job, for dem der kan miste deres dagpengeret, dybest set er blevet forøget (Beskæftigelsesministeriet maj 2002, s. 43).

Deltidsansættelse

For at sikre større frihed og fleksibilitet for den enkelte har regeringen fremsat et forslag, der giver arbejdsgiverne og ansatte fri mulighed for at aftale deltidansættelse. Deltidsansættelse kan, for den ældre del af arbejdsstyrken, være et alternativ til fuldstændig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Forslaget giver altså mulighed for, at de ældre, der ønsker at bevare en delvis tilknytning til arbejdsmarkedet, får chancen herfor (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 43).

Seniorpolitik

Den tidligere regering bestående af Socialdemokratiet og Det radikale Venstre indførte en seniorpulje, der skulle sætte fokus på seniorpolitik. Ordningen har ligget underdrejet i hele 2002, men er nu ”genoplivet” (pengene fra 2002 er blevet overført til 2003).

For den nuværende regering er seniorpolitik et betydningsfuldt redskab i bestræbelserne på at øge erhvervsdeltagelsen. For regeringen er det derfor væsentligt, at virksomhederne forholder sig aktivt til seniorpolitik. Seniorpolitikken skal sikre, at de ældre bliver længere på arbejdsmarkedet, og at ledige ældre kommer tilbage på arbejdsmarkedet. For at fremme seniorpolitikens målsætninger er tre ordninger blevet (gen)etableret:

- 1) Fra seniorpuljen ydes der tilskud til initiativer, som fremmer integrationen af ledige seniorer på arbejdsmarkedet.
- 2) Der ydes støtte til selvaktiveringsgrupper (seniornetværk), der aktivt kan hjælpe hinanden med jobsøgningen.
- 3) For det tredje er den seniorpolitiske konsulentordning er et tilbud til interesserede virksomheder om gratis rådgivning fra en række erfarne konsulentfirmaer (Beskæftigelsesministeriet juli 2002, s. 43).

Voksen- og efteruddannelsesreformen fra 2001

En afgørende forudsætning for at sikre fremtidig vækst og beskæftigelse er livslang læring. Informationssamfundet og den vedvarende teknologiske udvikling stiller krav til den enkeltes evne til kontinuerligt at tilegne sig ny viden. Hovedmålsætning for regeringen er, at det vidensbaserede samfund ikke kun bliver for den del af befolkningen, der allerede har de nødvendige uddannelsesmæssige forudsætninger, som er tilknyttet livslang uddannelse. Voksen- og efteruddannelsesreformen skal derfor medvirke til at sikre alle voksne mulighed for at opnå erhvervmæssige kompetencer. I den anledning er der som led i reformen udviklet et særligt tilbud kaldet *Forberedende Voksen Undervisning* (FVU). Tilbudet er henvendt til voksne over 18 år, som ønsker at styrke deres almene færdigheder, så de bedre kan klare sig på arbejdsmarkedet og som borgere i et demokratisk samfund. Gennem en styrkelse af grundlæggende færdigheder, såsom læsning, stavning, skriftlig fremstilling, regning og grundlæggende matematik, skal de voksne blive motiveret for deltagelse i egentlige kompetencegivende efter- og videreuddannelsesaktiviteter. FVU kan tilrettelægges fleksibelt således, at mange af aktiviteterne kan finde sted på deltagernes daglige arbejdsplads (Beskæftigelsesministeriet juli 2001, s. 10ff).

Grunduddannelse for Voksne (GVU) er et andet tilbud for voksne over 18 år. GVU giver voksne mulighed for at opnå faglærte kompetencer ved at bygge videre på allerede erhvervet kompetencer – både praktiske jobferinger og tidligere uddannelse/kurser. Hermed får deltagerne en kortere vej mod nye faglærte kompetencer og undgår samtidig unødigt dobbelt uddannelse. GVU kan tages på deltid eller heltid.

Voksen- og uddannelsesreformen forbedre altså mulighederne for, at flere kortuddannede ældre kan få deres uddannelsesbehov tilgodeset, og at deres mulighed for at bibeholde en position på arbejdsmarkedet er bedret (Arbejdsministeriet april 2001, s. 18). I forlængelse heraf skal det nævnes, at Voksen- og uddannelsesreformen er et brud med den tidligere førte uddannelsespolitik i Danmark – den ekspansive politik som den første Nyrup-regering bekendtgjorde i 1993. Økonomisk er der tale om en kraftig nedskæring på voksenuddannelsesområdet. En nedskæring som skal opnås via rationalisering, effektiviseringer og brugerbetaling, der både skal komme fra enkelt personer, virksomheder, kommuner og andre offentlige instanser (Illeris 2003, s. 48f).

Med viden om udviklingen på arbejdsmarkedet, og et indblik i de regler mv. der har til formål at fremme erhvervsdeltagelsen blandt de ældre, vender vi nu blikket mod seniorernes styrker og svagheder på arbejdsmarkedet. Det sker i et forsøg på at danne et generelt billede af projektets målgruppe forud for udarbejdelsen af spørgeskemaet.

Seniorers styrker og svagheder på arbejdsmarkedet

Den følgende præsentation af seniorers styrker og svagheder på arbejdsmarkedet har sit udgangspunkt i Klaus Jørgensens og Udviklingscenteret for folkeoplysning og voksenundervisnings rapport ”Ældre og arbejdsliv – tilbagetrækningsmønstre og seniorpolitik”. Rapporten, der har til formål at belyse forskellige problemstillinger i forbindelse med ældres placering på arbejdsmarkedet, bygger på en virksomhedsundersøgelse, hvor en række virksomheder skulle forholde sig til spørgsmål om de ældre medarbejders styrke og svage sider. Virksomhedernes bedømmelse af de ældre medarbejders styrke og svage sider er angivet i tabel 1.

	Ældre har fordel	Yngre har fordel	Ingen forskel	Ældre vurderes bedre en yngre
	Procent	Procent	Procent	Procentpoint
Erfaring	95	0	5	95
Overblik	74	2	24	72
Faglig kunnen	73	1	26	72
Ansvarlighed	67	0	33	67
Mindre sygefravær	57	1	42	56
Kvalitetsbevidsthed	52	1	47	51
Flid	40	4	56	36
Evnen til at videreformidle færdigheder	37	6	57	31
Samarbejdsevne	32	4	74	28
Produktivitet	33	8	59	25
Initiativ	12	24	74	-12
Evnen til at lære nye færdigheder	10	31	59	-21
Omstillingsevne	12	33	55	-21
Viden om ny teknologi	10	44	46	-34

Tabel 1: Virksomhedernes bedømmelse af ældre medarbejders styrke og svage sider.

Tabel 1 er opbygget således, at kolonne 1 viser den procentdel af virksomhederne, der vurderer at ældre medarbejdere har fordele på de forskellige områder i forhold til yngre medarbejdere. Kolonne 2 viser derimod, hvor stor en andel af virksomhederne der mener,

at det er de yngre medarbejdere der har en fordel. Endeligt vises i kolonne 3 de virksomheder, som ikke mener der er forskel på de to grupper. I den sidste kolonne 4 er forskellen mellem kolonne 1 og kolonne 2 beregnet. Det giver et mål for, hvor mange procentpoint flere af virksomhederne, der vurderer ældre medarbejdere til at have fordel i forhold til de yngre medarbejdere.

Af kolonne 4 fremgår det, at de ældre medarbejdere på 10 ud af 14 områder vurderes til at have fordele frem for de yngre medarbejdere. Det drejer sig om erfaring, og bløde kvalifikationer såsom overblik, ansvarlighed, samarbejdsevne og kvalitetsbevidsthed. Dertil kommer, at de ældre medarbejdere også vurderes til at have fordel med hensyn til de mere, i produktionssammenhænge, håndfaste kvaliteter som faglig kunnen, flid og produktivitet. Slutgyldigt tilkendegiver et flertal af virksomhederne, at de ældre medarbejdere også har den fordel, at de har et mindre sygefravær end de yngre medarbejdere.

De fire områder hvor virksomhederne vurderer, at de yngre medarbejdere har fordel i forhold til de ældre medarbejdere angår de mere dynamiske faktorer såsom initiativ, evnen til at lære nye færdigheder og omstillingsevne. Hertil kommer viden om ny teknologi. Ifølge Klaus Jørgensen bør de nævnte faktorer ikke virke overraskende, ”... *da det netop ofte er disse områder, der fremhæves som de unges forcer*” (Klaus Jørgensen 1997, s. 45).

I forbindelse med bedømmelsen af yngre og ældre medarbejdere bør det slutteligt påpeges, at virksomhedsundersøgelsen ikke viste tendens til, at de områder hvor de yngre medarbejdere bedømmes bedst, anses som særligt vigtige af virksomhederne i forhold til de områder, hvor ældre medarbejdere bedømmes bedst (Klaus Jørgensen 1997, s. 42ff).

Sammenfatning

Udviklingen i befolkningens alderssammensætning tyder på, at mange af de nuværende erhvervsaktive i den kommende årrække vil trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet. En tilbagetrækning der i dag foregår tidligere end for blot 20 år siden, og som ifølge den hegemoniske forståelse og fremstilling, vil føre til en fremtidig mangel på kvalificeret arbejdskraft. Hvis dansk økonomi skal være forberedt på et fald i arbejdsstyrken, og på længere sigt en stigende ældrebyrde, så er det, ifølge regeringen, helt afgørende, at der fortsat i de kommende år er solide overskud på de offentlige finanser – især hvis de økonomisk-politiske målsætninger samtidig skal realiseres. Et overskud der blandt andet

kan sikres gennem en forøget erhvervsdeltagelse – også blandt de ældre. Men der synes dog at eksistere visse barrierer på arbejdsmarkedet for de ældre ledige. Barrierer der afspejles ved, at der er en vis overledighed blandt de 55 til 59-årige, og at ældre, der bliver ledige, har en større risiko for at forblive ledige.

I et forsøg på at sikre at erhvervsdeltagelsen blandt de ældre forøges, er der løbende blevet vedtaget (og afskaffet) en række regler, ordninger og reformer. I hovedtræk ser ændringerne således ud:

- For det *første* skal afskaffelsen af overgangsydelsen, efterlønsreformen af 1999, førtidspensionsreformen og ophævelsen af særreglen vedrørende forlænget dagpenget, sikre, at flere ældre bliver længere tid på arbejdsmarkedet.
- For det *andet* skal den aktive arbejdsmarkedspolitik og den aktive socialpolitik sikre, at ældre enten fastholder deres job eller kommer ind på arbejdsmarkedet.
- For det *tredje* skal regeringens forslag om deltid sikre et alternativ til fuldstændig tilbagetrækning.
- For det *fjerde* skal ”genoplivningen” af seniorpuljen forøge chancen for, at virksomhederne forholder sig aktivt til seniorpolitik – og dermed sikre at ældre bliver længere på arbejdsmarkedet, og at ledige kommer tilbage på arbejdsmarkedet.
- For det *femte* skal Voksen- og efteruddannelsesreformen sikre, at flere kortuddannede ældre får chancen for at få deres uddannelsesbehov dækket. Reformen skal derved medvirke til, at flere ældre lettere kan fastholde deres position på arbejdsmarkedet.

Gennemgangen af seniorernes styrker og svagheder på arbejdsmarkedet viser, at yngre medarbejdere vurderes bedre med hensyn til de mere dynamiske faktorer, og når det gælder viden om ny teknologi. Derimod vurderes de ældre at besidde fordele, når det drejer sig om de bløde kvalifikationer, mindre sygefravær, samt de snævert produktionsorienterede områder. Med hensyn til de områder hvor yngre medarbejdere bedømmes bedre, er der ingen tendens til, at disse områder af virksomhederne bedømmes særligt vigtige i forhold til områder, hvor ældre medarbejdere bedømmes bedst. På det grundlag kan det konstateres, at ældre medarbejdere besidder mange af de kvalifikationer som virksomhederne bedømmer som vigtige – lige med undtagelse af de mere dynamiske faktorer som initiativ, evnen til at lære nye færdigheder, omstillingsevne og viden om ny teknologi.

Spørgeskema- og interviewundersøgelsen

Med afsæt i ovenstående generelle research, med inspiration fra tidligere lignende undersøgelser⁴, og med afsæt i seniormedarbejdernes egne ønsker og idéer (se bilag 3) samt lov om arbejdsmiljø blev der udarbejdet et spørgeskema. Skemaet blev fordelt til *alle* medarbejdere i de berørte afdelinger i de to virksomheder. Hensigten var et forsøg på at tegne et billede af de to virksomheder og deres medarbejdere, samt afdække nogle *virksomhedsspecifikke* muligheder og barrierer for opkvalificering og fastholdelse blandt de ikke-faglærte mænd over 50 år. Muligheder og barrierer der siden hen skal danne grundlag for udviklingen af konkrete metoder og modeller for implementeringen af en aktiv seniorpolitik. Eksempel på spørgeskema og vejledning er vedlagt i bilag 4.

I besvarelsen af spørgeskemaet har medarbejderne haft mulighed for at skrive kommentarer til de enkelte spørgsmål. Ikke mange medarbejdere har valgt at benytte denne mulighed.

På grundlag af spørgeskemaundersøgelsen blev en interviewguide efterfølgende udarbejdet, og en række interviews med ledelses- og tillidsrepræsentanter samt deltagere fra de faglige organisationer blev gennemført. Målet med disse interviews var at sætte fokus på nogle forskellige specifikke problemstillinger, der var fremkommet på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, og indhente konkrete forslag til udarbejdelsen og implementeringen af en seniorpolitik. Interviewguiden er vedlagt i bilag 5.

De væsentligste resultater af spørgeskemaundersøgelsen og interviews vil blive præsenteret nedenfor⁵. Alle deltagere i spørgeskemaundersøgelsen vil blive betegnet som medarbejdere, og der vil løbende, i forsøget på at tegne et fyldestgørende billede af medarbejderne, blive foretaget analyser særskilt på alder eller hvor længe medarbejderne har været ansat.

Hvem er med i undersøgelsen

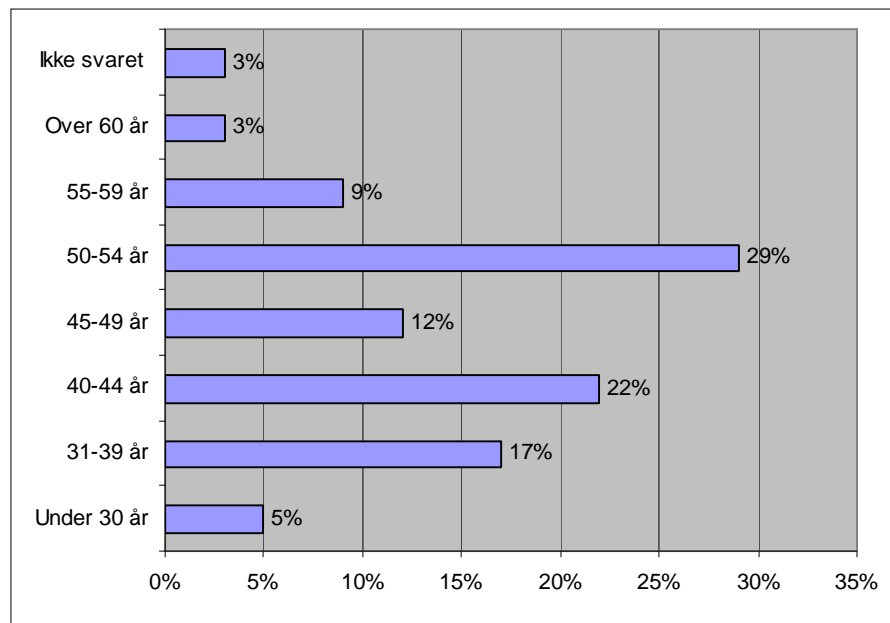
I alt 206 medarbejdere i de berørte afdelinger i de to virksomheder har fået spørgeskemaet tilsendt. 86 medarbejdere har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 42%. En forholdsvis lav svarprocent, der, ifølge vores interviewpersoner, skyldes for mange samtidige undersøgelser, ingen tiltro til virksomhedernes intentioner,

⁴ F.eks. "Seniorpolitik i praksis" og "Det gode arbejdsliv".

⁵ For en kort oversigt over undersøgelsens resultater se kapitlets sammenfatning.

at spørgeskemaer ofte er for indviklede, at medarbejderne er bange for at blive genkendt, og at seniorpolitik ikke er noget medarbejderne føler sig omfattet af og forholder sig til, før de holder op. Uanset hvilken forklaring der ligger til grund for den forholdsvise lave svarprocent, så må det konstateres, at undersøgelsens resultater ikke giver potentiale for alt for håndfaste udsagn og konklusioner.

Af de 86 besvarelser har 62% af medarbejderne valgt at være anonyme, mens 37% har valgt at opgive navn, adresse mv. 1% af medarbejderne har ikke forholdt sig til denne mulighed. At medarbejderne har haft mulighed for at ”stå frem” skyldes, at der på et informationsmøde blev givet udtryk for dette behov. Dette ønske blev naturligvis indfriet, da det gav mulighed for senere at tage kontakt til nogle af medarbejderne og få visse ting i deres besvarelser uddybet.



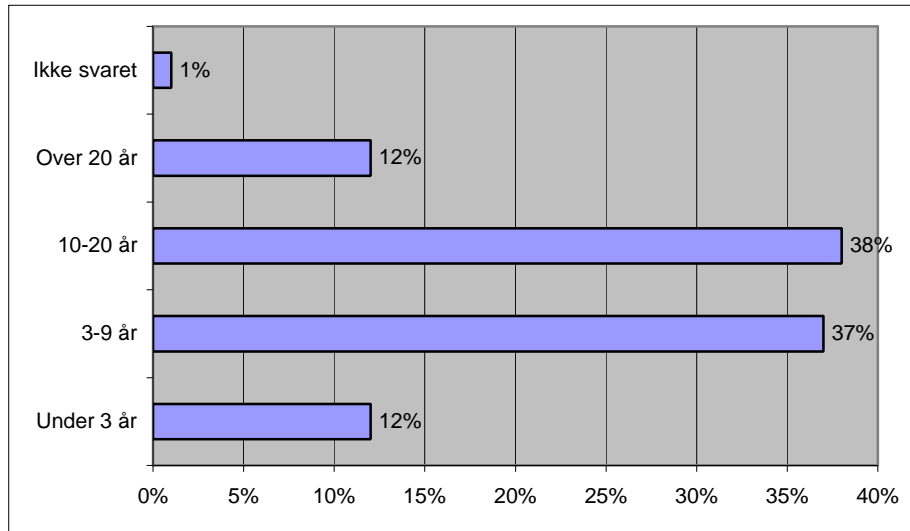
Figur 1: Alder?

Figur 1 ovenfor viser, at 5% medarbejdere er under 30 år, mens 3% er over 60 år. 89% af medarbejderne i de berørte afdelinger i de to virksomheder er således mellem 31 år og 59 år – med en overvægt af de 40-44-årige og de 50-54-årige. 3% af medarbejderne har ikke svaret på spørgsmålet.

Ud af de 86 besvarelser er 98% mænd og 1% kvinder. 1% af medarbejderne har ikke angivet køn. Derudover har 92% af dem der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen

angivet medarbejder som stillingsbetegnelse. 1% har angivet leder, mens 7% ikke har angivet stillingsbetegnelse.

Af figur 2 fremgår det, at 75% af medarbejderne har været ansat mellem 3 år og 20 år, mens henholdsvis 12% har været ansat under 3 år og over 20 år. 1% af de adspurgte har ikke svaret på spørgsmålet.



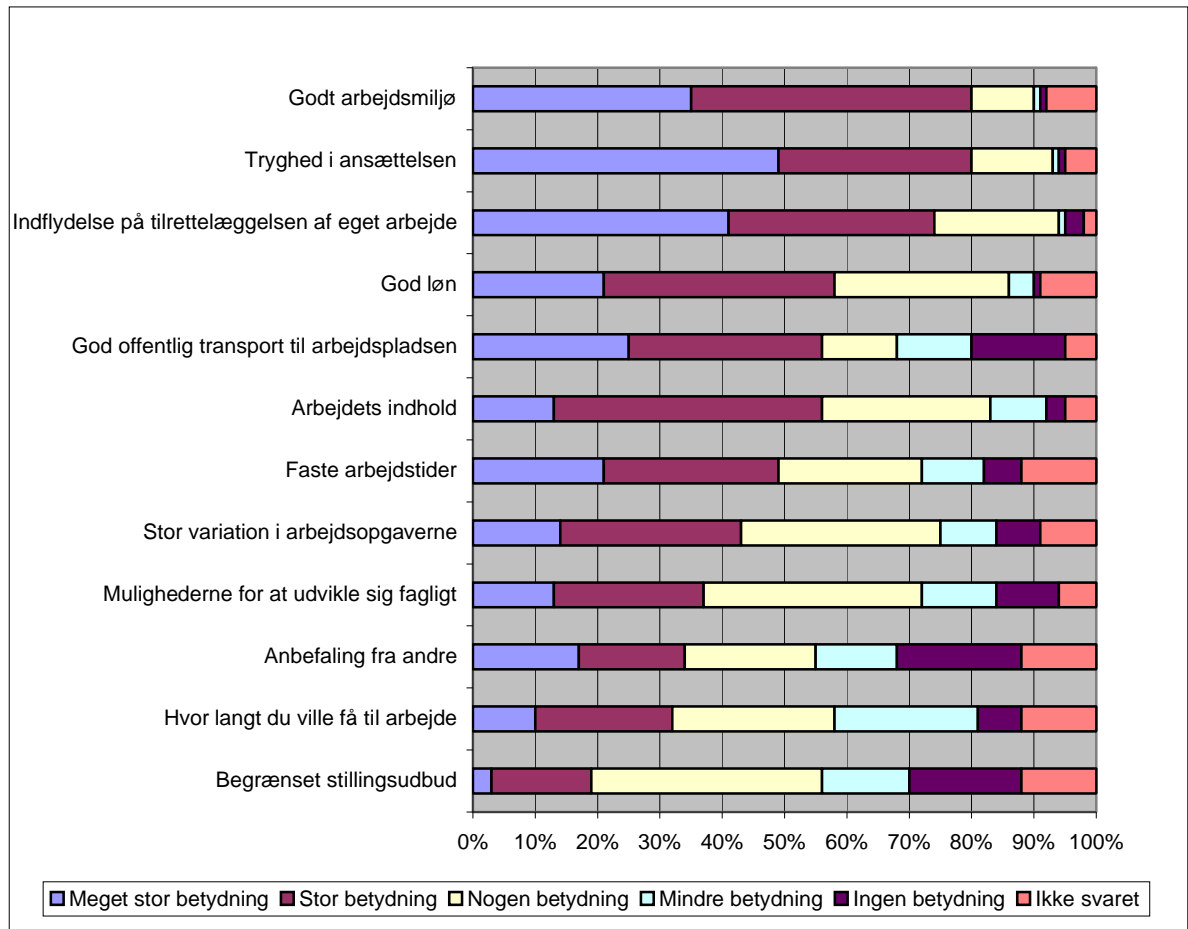
Figur 2: Hvor længe har du været ansat?

På baggrund af ovenstående datamateriale kan det samlet set konstateres, at undersøgelsen hovedsageligt giver et billede af mandlige medarbejdere i alderen 31-59 år, typisk med 3-20 års anciennitet. Ud fra overvægten af ældre mandlige medarbejdere i alderen 40-44 år og især 50-54 år kan det ydermere konstateres, at undersøgelsen i høj grad beskæftiger sig med en målgruppe, der alt andet lige har været længe på arbejdsmarkedet, og som synes tæt på projektets problemstilling. De ældre medarbejdere synes med andre ord godt kvalificeret til at afdække muligheder og barrierer for opkvalificering og fastholdelse blandt de ikke-faglærte mænd over 50 år.

Hvorfor har du søgt dit job?

For de 86 medarbejdere som har udfyldt spørgeskemaet spillede godt arbejdsmiljø og tryghed i ansættelsen en stor rolle, da de i sin tid søgte job hos DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Hele 80% angiver i figur 3, at dette enten havde meget stor eller stor betydning.

Dertil kommer, at 74% og 58% af medarbejderne mener, at indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde og god løn havde meget stor eller stor betydning.



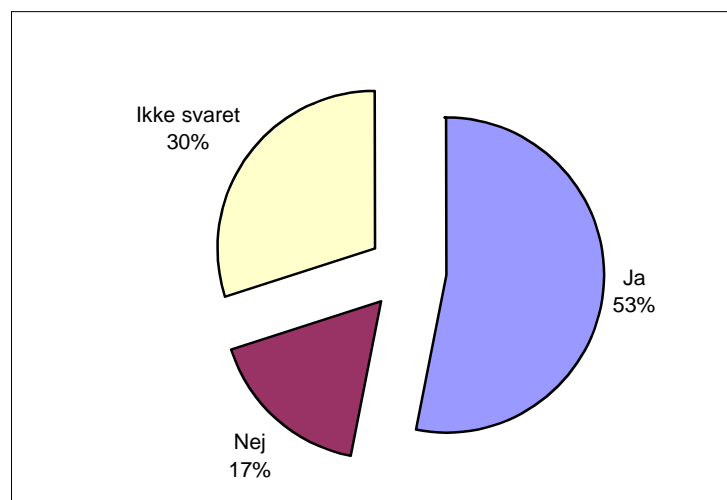
Figur 3: Hvilken betydning havde følgende da du søgte arbejde hos ...?

Hvis DSB S-tog og Renoflex-Gruppen, med afsæt i ovenstående, har et ønske om at fastholde deres nuværende medarbejdere, så bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik måske medtænke de væsentligste årsager til, hvorfor medarbejderne i sin tid søgte job i virksomhederne. Det er altså ikke tilstrækkeligt udelukkende at fokusere på f.eks. løn som parameter for fastholdelse af ældre medarbejdere. Med andre ord bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik også skæve til godt arbejdsmiljø, tryghed i ansættelsen og indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde, der af medarbejderne vurderes vigtigere end god løn⁶.

⁶ At f.eks. godt arbejdsmiljø prioriteres højere end god løn er ikke overraskende. Et projekt om Arbejdsliv og Politik set i et Lønmodtagerperspektiv viser, at medlemmerne i LO-forbundene ikke udelukkende

Vil du anbefale din arbejdsplads?

53% af de medarbejdere der har udfyldt spørgeskemaet vil anbefale andre at søge job i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Derimod vil 17% af medarbejderne ikke anbefale DSB S-tog eller Renoflex-Gruppen som arbejdsplads. Som det er vist i figur 4, har 30% af medarbejderne ikke besvaret spørgsmålet. Årsagen til, at 30% ikke har besvaret spørgsmålet vides ikke. En forklaring, som fremhæves i enkelte interviews, er dog, at ændringerne i og omkring virksomhederne, f.eks. i form af ændrende arbejdsvilkår, medfører en tvivl blandt medarbejderne om, hvorvidt de pt. skal anbefale deres arbejdsplads eller ej.



Figur 4: Vil du anbefale din arbejdsplads?

En sammenligning mellem hvor længe en medarbejder har været ansat og medarbejderens villighed til at anbefale sin arbejdsplads afslører en tendens til, at jo kortere ansættelse jo større villighed til at anbefale arbejdspladsen. Det er så at sige medarbejdere med under 3 års ansættelse, der er mest villige til at anbefale arbejdspladsen, mens medarbejdere, der har været ansat i over 20 år, er mindst villige til at anbefale arbejdspladsen. Her bør det pointeres, at udviklingen af en aktiv seniorpolitik eventuelt kan medvirke til, at flere medarbejdere fremover vil anbefale deres arbejdsplads. Specielt hvis en aktiv seniorpolitik, i en tid med ændrede arbejdsvilkår, medvirker til at sikre tryghed i ansættelsen. Til sidst skal det nævnes, at der ikke er signifikant skævhed,

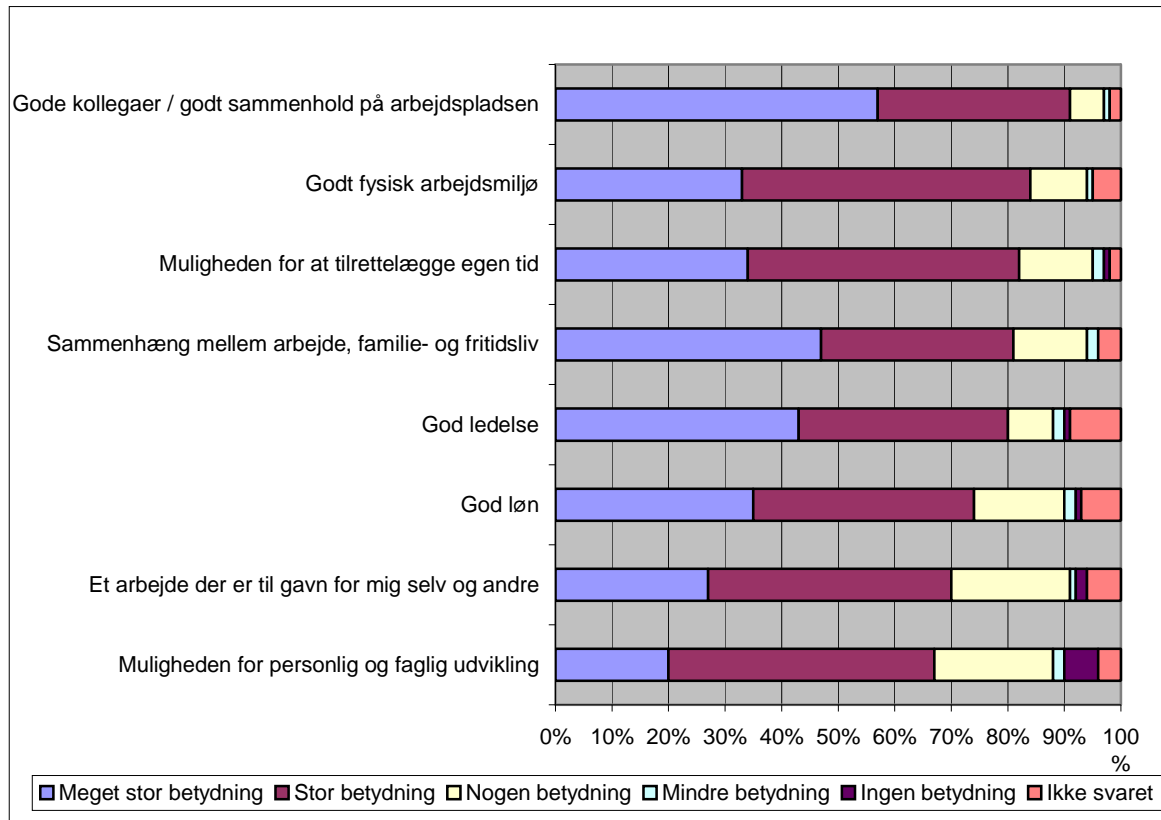
opfatter arbejdet som middel til at tjene så høj en løn som muligt. Immaterielle værdier såsom godt arbejdsmiljø og tryghed i ansættelsen prioriteres nemlig i undersøgelsen højere af medlemmerne end god løn (Bild 1993, s. 27ff).

når det kommer til sammenhænge mellem, hvor længe en medarbejder har været ansat og om de har besvaret spørgsmålet.

Det meningsfyldte arbejde

I medarbejdernes beskrivelse af et meningsfyldt arbejde (figur 5) mener 91%, at gode kollegaer/godt sammenhold på arbejdspladsen har meget stor og stor betydning. Herefter kommer godt fysisk arbejdsmiljø (84%). Nederst i figuren kommer muligheden for personlig og faglig udvikling med 67%. Overordnet set kan det konstateres, at medarbejderne i højere grad synes at lægge vægt på klassiske værdier, såsom gode relationer til arbejdskollegaer, godt fysisk arbejdsmiljø og sammenhænge mellem arbejde, familie- og fritidsliv, end på personlig og faglig udvikling⁷. Ydermere kan det konstateres, at mange ting har relativ stor betydning i medarbejdernes beskrivelse af et meningsfyldt arbejde. En konstatering der synes at indikere, at en aktiv seniorpolitik bør tage hensyn til medarbejdernes mange (og individuelle) syn på det meningsfyldte arbejde. Ikke mindst hvis en seniorpolitik skal sikre, at flere medarbejdere bliver længere på arbejdsmarkedet.

⁷ Se Tage Bild m.fl. "Fællesskab og forskelle" for flere oplysninger om den traditionelle arbejderkulturs værdi- og aktivitetsmønstre.



Figur 5: Hvilken betydning har følgende i din beskrivelse af et meningsfyldt arbejde?

På spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne mener, at deres nuværende arbejde indfrier deres krav om et meningsfyldt arbejde, svarer 26% i høj grad, 46% i nogen grad, 15% i mindre grad og 1% slet ikke. 12% af medarbejderne har undladt at besvare spørgsmålet. Intet tyder på betydelig skævhed i forholdet mellem alder og om medarbejderne mener, at deres nuværende arbejde indfrier deres krav om et meningsfyldt arbejde.

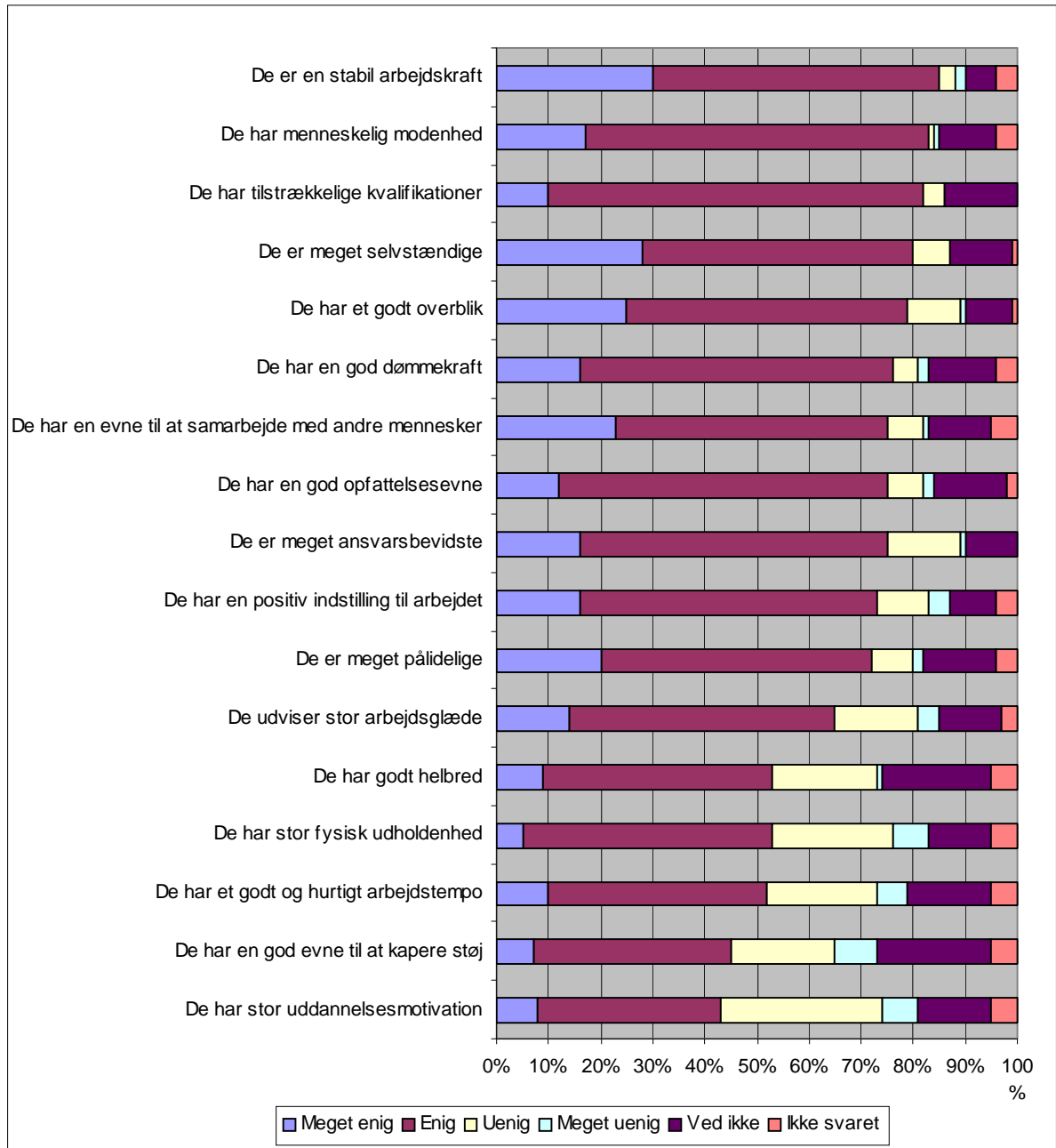
Selvom 72% af medarbejderne i høj grad eller i nogen grad mener, at deres nuværende arbejde indfrier deres krav om et meningsfyldt arbejde, så understreges det i enkelte interviews, at mange medarbejdere opfatter deres arbejde som lavstatus. Og hvis flere medarbejdere fremover skal opfatte deres arbejde som meningsfyldt, så er det, foruden at sikre et fornuftigt jobindhold for den enkelte (et meningsfyldt arbejde), også afgørende, ifølge nogle interviewpersoner, at sikre, at medarbejderne selv bliver åbne overfor mere rotation mellem forskellige arbejdsopgaver. Uanset om de enkelte arbejdsopgaver vurderes som 'høj status' eller 'lav status'. Ydermere giver enkelte interviewpersoner

ligeledes udtryk for, at det er nødvendigt at sikre, at snævre faggrænser ikke forhindrer udviklingen af meningsfulde jobs.

Ud fra ovenstående synes medarbejdernes villighed til at rotere mellem forskellige arbejdsopgaver at være en barriere for udviklingen af meningsfulde jobs. En seniorpolitik bør medtænke dette, og gøre det lettere, for de medarbejdere der ønsker det, at opnå variation i arbejdet. Ikke mindst fordi variation (og de rette udfordringer) kan medvirke til at stimulere og aktiverer medarbejderens psykiske ressourcer (Arbejdstilsynet 1998, s. 4). Derudover synes snævre faggrænser ligeledes at være en barriere i forhold til udviklingen af meningsfulde jobs. Hvis DSB S-tog og Renoflex-Gruppen skal fastholde deres nuværende medarbejdere på arbejdsmarkedet, synes noget at tale for, at fagforeningerne og virksomhederne i fællesskab bør sikre, at snævre faggrænser ikke fremover hindre udviklingen af meningsfulde jobs.

Påstande om seniorer

Svarerne på spørgsmålet, hvor enig eller uenig er du i følgende påstande om seniorerne på din arbejdsplads, er illustreret i figur 6. Figuren viser, at mellem 80-85% af medarbejderne er meget enig eller enig i, at seniorer er en stabil arbejdskraft, at seniorer har menneskelig modenhed, at seniorerne har tilstrækkelige kvalifikationer, og at seniorerne er meget selvstændige. Påstanden om at seniorer har en stor uddannelsesmotivation er placeret nederst i figuren. 43% af medarbejderne er meget enig eller enig i den påstand. For en god ordens skyld bør det nævnes, at stort set alle undersøgelsens interviewpersoner er enige i resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen – som angivet i figur 6 nedenfor.



Figur 6: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstande om seniorerne på din arbejdsplads?

Foretages en sammenligning mellem spørgeskema- og interviewundersøgelsens påstande om seniorer og Klaus Jørgensens virksomhedsundersøgelse⁸, synes noget at tyde på et vist sammenfald – hvorved denne undersøgelses påstande om seniorer synes yderligere underbygget. Med undtagelse af, at seniorer har en god evne til at kapere støj, og at de

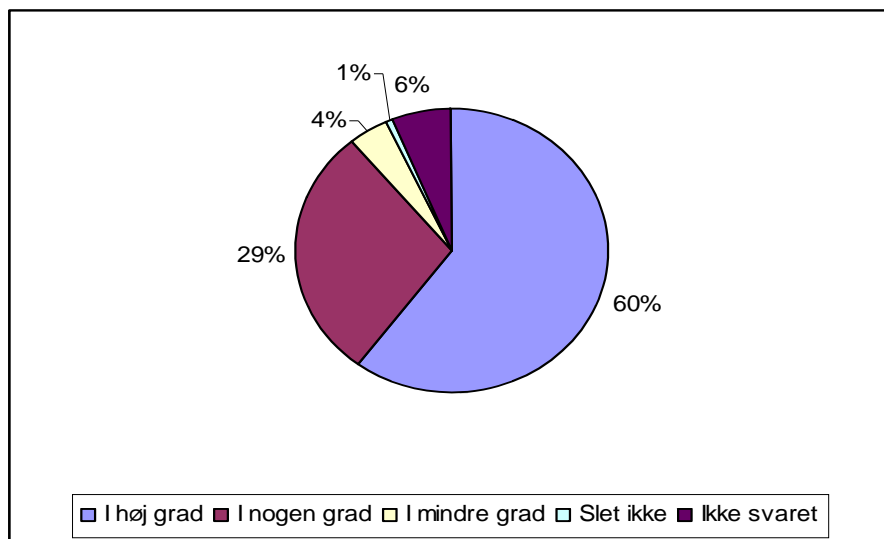
⁸ Se afsnittet ”Seniorers styrker og svagheder på arbejdsmarkedet”.

har stor uddannelsesmotivation, så er over 50% af medarbejderne meget enig eller enig i de øvrige påstande om seniorer. Et resultat der synes at være i overensstemmelse med virksomhedsundersøgelsen, hvor ældre arbejdstagere vurderes positivt med hensyn til erfaringer, bløde- og håndfaste kvalifikationer, og knapt så positivt når det angår de mere dynamiske faktorer – i det her tilfælde angivet ved uddannelsesmotivation.

Med afsæt i ovenstående positive fremstilling af ældre medarbejdere, er der intet i denne undersøgelse som kan forklare, hvorfor der eksisterer en ret markant overledighed blandt de 55-59-årige. Ældre medarbejdere synes attraktive. Og med den hegemoniske fremstilling og forståelse af udviklingen på arbejdsmarkedet in mente, synes det faktisk fornuftigt at udvikle en aktiv seniorpolitik. En aktiv seniorpolitik kan nemlig, set i forhold til den dominerende forventning om udviklingen på arbejdsmarkedet, eventuelt medvirke til at fastholde den ældre og attraktive arbejdskraft, samt medvirke til at tiltrække ny og kvalificeret arbejdskraft.

Behovet for en seniorpolitik

Figur 7 angiver medarbejdernes svar på spørgsmålet om, hvorvidt deres virksomhed har behov for en seniorpolitik.



Figur 7: Har din virksomhed behov for en seniorpolitik?

Af figuren fremgår det, at 60% af medarbejderne svarer i høj grad, 29% svarer i nogen grad, 4% svarer i mindre grad og 1% svarer slet ikke. 6% af medarbejderne har undladt at

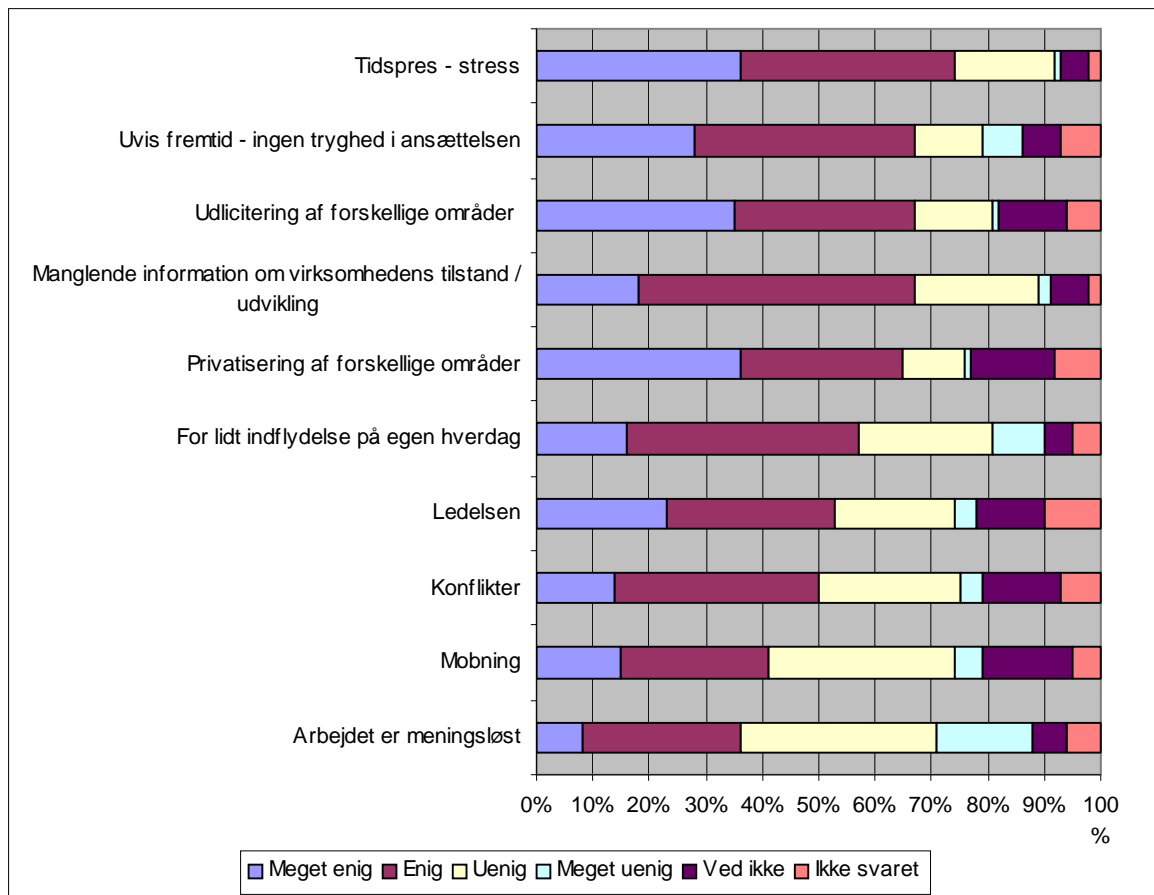
besvare spørgsmålet om, hvorvidt deres virksomhed har behov for en seniorpolitik. Det er medarbejdere i alderen 31 år til over 60 år der er mest villige til at svare i høj grad og i nogen grad på spørgsmålet. Flest medarbejdere i alderen under 30 år har svaret i mindre grad eller slet ikke.

Det bør nævnes, at mange medarbejdere, tillidsrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer tilskriver behovet for seniorpolitik stor betydning. En opfattelse der synes at falde godt i tråd med den betydning regeringen tillægger seniorpolitik. Men hvor regeringen anser seniorpolitik som et strukturelt arbejdsmarkedspolitisk redskab, der har til formål at forøge erhvervsdeltagelsen, og derved bistå til indfrielsen af de økonomisk-politiske målsætninger, så anses seniorpolitik blandt mange medarbejdere, tillidsrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer som et redskab, der skal medvirke til at sikre ældre medarbejdere *muligheden* for at fortsætte så længe som muligt i en fremtid med mangel på kvalificeret arbejdskraft. En holdning flere ledelsesrepræsentanter deler. Og det selvom de ikke tilskriver behovet for seniorpolitik særlig stor betydning, og selvom enkelte ledelsesrepræsentanter ikke har den store tiltro til en fremtidig mangel på kvalificeret arbejdskraft. På trods af forskellige tilgange til seniorpolitik, så er det, med udgangspunkt i den franske sociolog Pierre Bourdieus begreb om ”symbolsk magt”, muligt at argumentere for, at der især sker et sammenfald mellem mange medarbejders, tillidsrepræsentanters og repræsentanter for de faglige organisationers mål og regeringens mål – nemlig målet om, at seniorpolitik er vigtigt (Bourdieu 1996, s. 132). Med andre ord synes den herskende opfattelse af behovet for seniorpolitik, og den dominerende fremstilling af udviklingen på arbejdsmarkedet, i højere grad trængt igennem blandt medarbejdere, tillidsrepræsentanter og repræsentanterne for de faglige organisationer end blandt ledelsesrepræsentanterne. Dette kan være en barriere for udviklingen af en aktiv seniorpolitik, eftersom ledelsesrepræsentanterne er en væsentlig aktør i denne proces.

Beskrivelse af arbejdsmiljøet

I medarbejdernes besvarelse på spørgsmålet om, hvorvidt deres arbejde er psykisk belastende svarer 27% ikke eller kun i ringe grad, 51% noget, 17% meget, mens 5% ikke har svaret på spørgsmålet. Medarbejdere i alderen under 30 år til 39 år er mest villig til at svare meget, hvorimod medarbejdere i alderen 45-59 år er mest villig til at svare ikke eller kun i ringe grad på spørgsmålet om, hvorvidt deres arbejde er psykisk belastende.

Som angivet i figur 8 er 84% af medarbejderne meget enig eller enig i, at tidspres – stress bidrager til psykisk nedslidning på arbejdspladsen. Herefter følger med 67%, uvis fremtid – ingen tryghed i ansættelsen, udlicitering af forskellige områder og manglende information om virksomhedens tilstand/udvikling. Nederst i figuren kommer arbejdet er meningsløst med 36% og mobning med 41%.



Figur 8: Hvor enig eller uenig er du i at følgende påstande bidrager til psykisk nedslidning på din arbejdsplads?

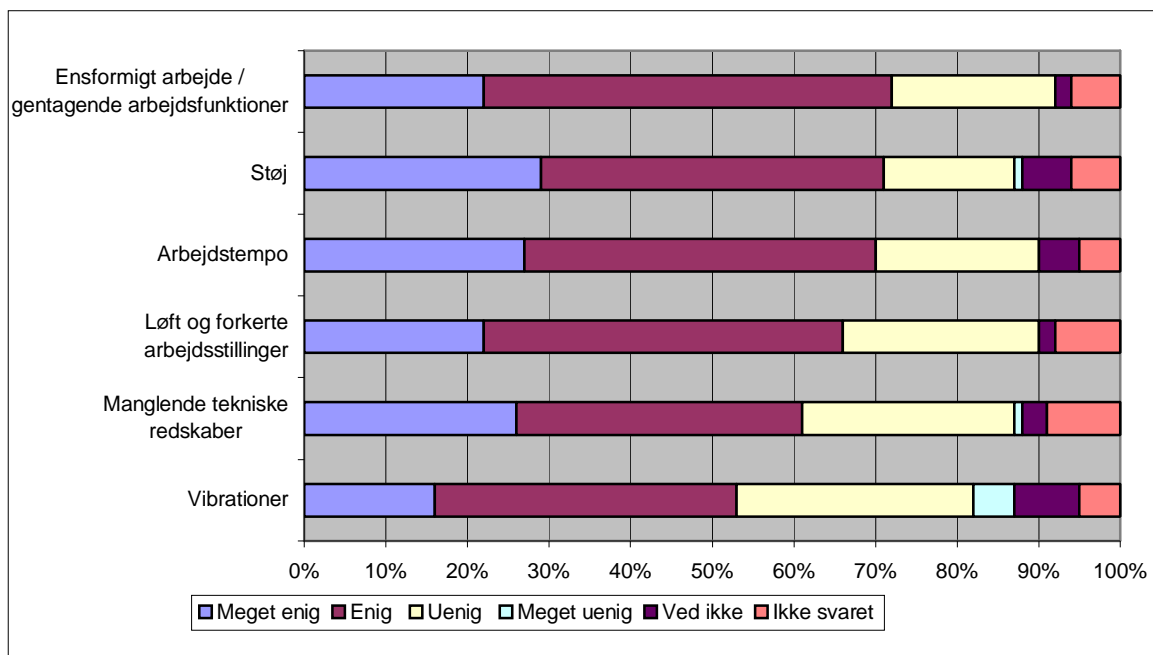
Det skal fremhæves, at stort set alle interviewpersoner synes overrasket over, at 41% af medarbejderne har svaret, at mobning bidrager til psykisk nedslidning på deres arbejdsplads⁹. Flere personer i interviewundersøgelsen tilkendegiver derfor, at mobning

⁹ Omfanget af mobning i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen er i overensstemmelse med den undersøgelse Ledernes Hovedorganisation (LH) har foretaget blandt 1400 medlemmer. LH's undersøgelse viser, at ca. hver tredje leder og medarbejder oplever mobning, og at mobning har omfattende menneskelige og økonomiske konsekvenser i form af højere sygefravær (Ledernes Hovedorganisation august 2003, s. 6ff).

er et emne man bør være opmærksom på og tage fat i. Formodentligt også selvom årsagerne til mobning kan skyldes hård omgangstone kollegaerne i mellem på arbejdspladsen og/eller at medarbejderne føler sig mobbet af lederne – som angivet i interviewundersøgelsen.

En overordnet vurdering af det psykiske arbejdsmiljø afslører, at faktorer vedrørende virksomhedernes udvikling, illustreret ved de fem øverste påstande i figur 8, i højere grad bidrager til psykisk nedslidning end faktorer vedrørende det faktiske arbejde, illustreret ved de fem nederste påstande i figur 8. Noget synes således at tyde på, at udviklingen af en aktiv seniorpolitik især bør imødekomme de psykiske følger af de ændrede arbejdsvilkår, der af medarbejderne vurderes vigtigere end mobning. Dette kunne eventuelt ske, som før nævnt, ved at sikre tryk i ansættelsen.

På spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne anser deres arbejde som fysisk belastende, svarer 23% ikke eller kun i ringe grad, 43% noget og 30% meget. 4% har ikke svaret på spørgsmålet. Det er medarbejdere i alderen under 30 år og mellem 45-59 år der er mest villig til at svare ikke eller kun i ringe grad, mens medarbejdere i alderen 31-44 år er mest villig til at svare meget på spørgsmålet om, hvorvidt deres arbejde er fysisk belastende.



Figur 9: Hvor (u)enig er du i at følgende påstande bidrager til fysisk nedslidning på din arbejdsplads?

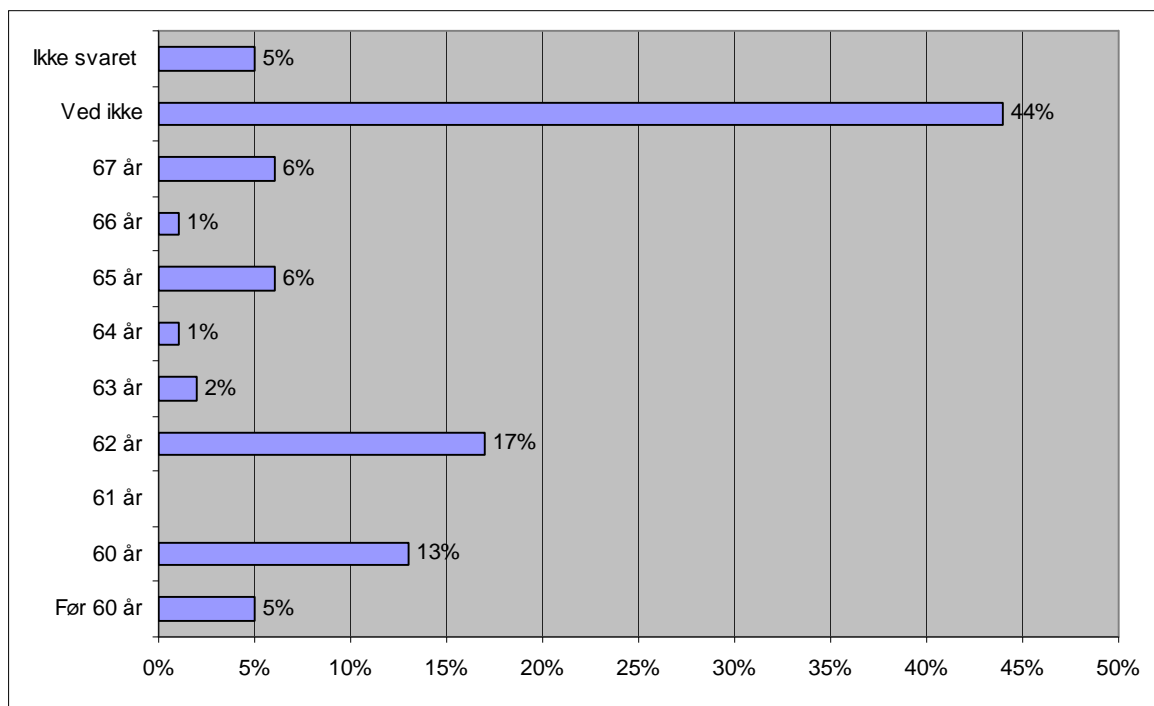
Ovenstående figur 9 viser, at flest medarbejdere er meget enige eller enig i, at ensformigt arbejde/gentagende arbejdsfunktioner bidrager til fysisk nedslidning på deres arbejdsplads (72%). Derefter kommer støj (71%), arbejdstempo (70%), løft og forkerter arbejdsstillinger (66%), manglende tekniske redskaber (61%), og til sidste vibrationer (53%). Med andre ord er medarbejderne meget enig eller enig i, at alle ovenstående påstande alt andet lige bidrager fysisk nedslidning på deres arbejdsplads, hvilket udviklingen af en aktiv seniorpolitik bør have for øje. Det synes altså nødvendigt, at en seniorpolitik er i stand til at imødekomme de mange faktorer, som bidrager til fysisk nedslidning. Specielt hvis de ældre medarbejdere skal kunne fortsætte så længe som muligt i egen arbejdssituation.

Kigges der samlet på arbejdsmiljø, er alle interviewpersonerne enige i, at et godt arbejdsmiljø er vigtigt. Alligevel kan der, afhængigt af interviewpersonernes position¹⁰, spores forskellige tilgange til diskussionen om arbejdsmiljø. Forskellige tilgange, der kan være en barriere for udvikling af en aktiv seniorpolitik, som alle bakker op omkring. Eksempelvis mener flere ledelsesrepræsentanter, at arbejdsmiljø ikke kan anskues uafhængigt af kravet om øget effektivitet. Ledelsesrepræsentanterne giver derfor udtryk for, at alle i virksomhederne skal 'løbe hurtigere' samtidig med, at nye metoder, der skal 'lette' arbejdet, udvikles. Hermed ikke sagt, at arbejdsmiljøet skal nedtones, men at virksomhedernes sociale ansvarlighed ikke skal være større end andre virksomheders – især ikke hvis virksomhederne fortsat skal kunne klare sig i den øgede konkurrence. Omvendt mener flere tillidsrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer, at arbejdsmiljøet bliver nedprioriteret i konkurrenceevnens hellige navn. Tillidsrepræsentanterne og repræsentanter for de faglige organisationer giver derfor udtryk for, at medarbejderne ikke stadigt kan 'løbe hurtigere' uden at det har konsekvenser for arbejdsmiljøet. Ifølge flere tillidsrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer bør virksomhederne derfor udelukkende satse på at udvikle nye metoder, der kan 'lette' arbejdet. Opsummerende kan man sige, at ledelsesrepræsentanterne taler for strategien "work smarter *and* harder", mens tillidsrepræsentanterne og repræsentanterne for de faglige organisationer taler for strategien "work smarter *not* harder".

¹⁰ For mere viden omkring sammenhængen mellem aktørers strategier og deres positioner se Pierre Bourdieus "Af praktiske grunde – omkring teorien om menneskelig handlen."

Afgang fra arbejdsmarkedet

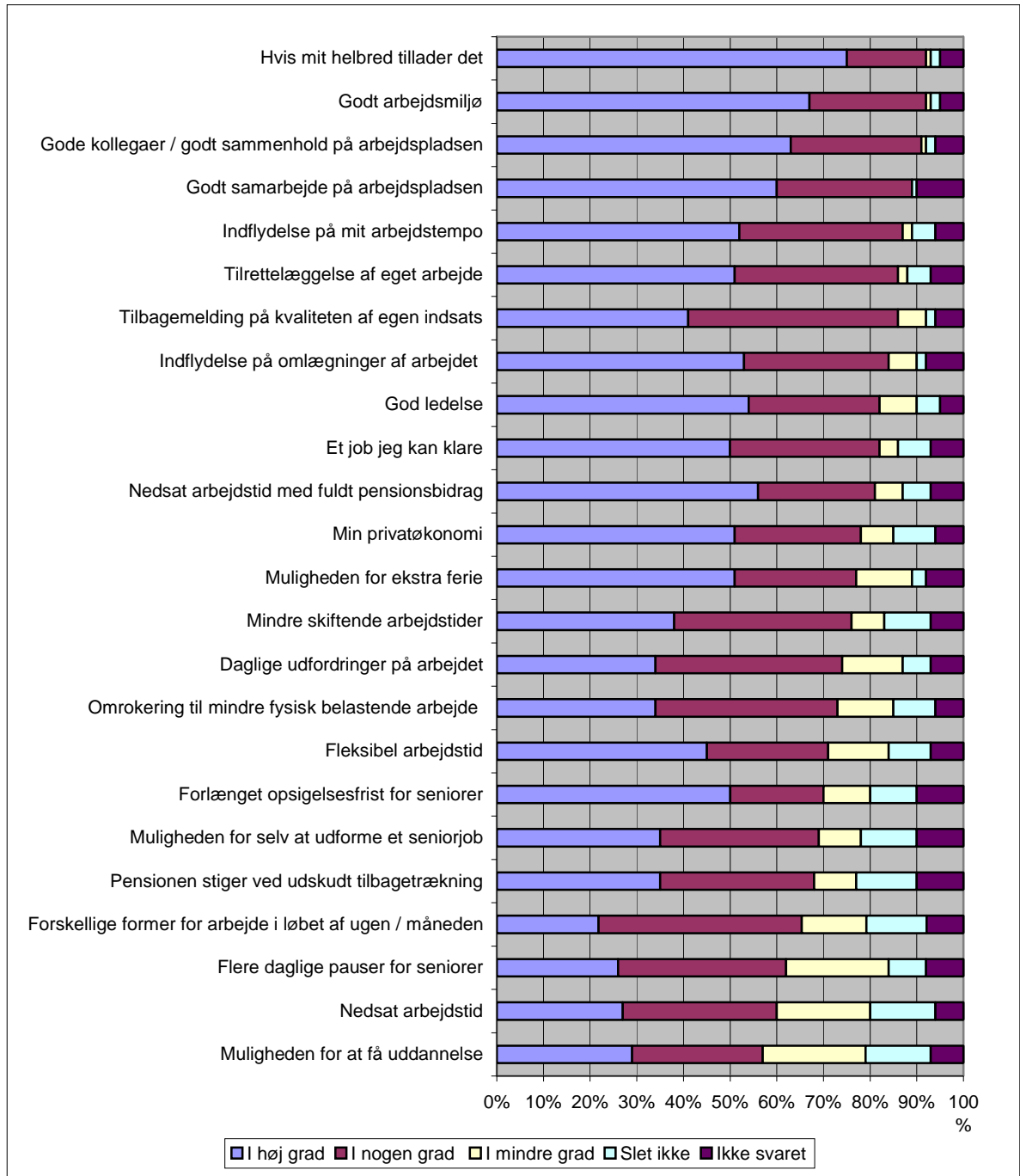
Svarene på spørgsmålet om, hvornår medarbejderne vil forlade arbejdsmarkedet er illustreret i figur 10. Af figuren fremgår det, at 44% ikke ved hvornår de vil forlade arbejdsmarkedet. En forholdsvis stor gruppe som via seniorpolitik måske kan overbevises om at blive længere tid på arbejdsmarkedet. Derudover vil 13% og 17% forlade arbejdsmarkedet når de bliver henholdsvis 60 år og 62 år. Årsagen hertil er, at det er muligt at gå på pension som 60-årige, og at man som 62-årige får et forhøjet efterlønsbidrag. Det er især medarbejdere under 30 år og i alderen 50 år til over 60 år der angiver, at de vil forlade arbejdsmarkedet, når de bliver henholdsvis 60 år og 62 år. En relativt tidlig tilbagetrækning som imidlertid ikke overrasker flere af interviewpersonerne, da de vurderer, at mange medarbejdere er nedslidte i den alder.



Figur 10: Hvornår vil du forlade arbejdsmarkedet?

Figur 11 nedenfor viser, hvad der skal til for at fastholde medarbejderne i de berørte afdelinger i Renoflex-Gruppen og DSB S-tog. Af figuren fremgår det, at hvis mit helbred tillader det (92%), godt arbejdsmiljø (92%) og gode kollegaer/godt sammenhold på arbejdspladsen (91%) i høj grad og i nogen grad spiller en afgørende rolle for, om medarbejderne vil udsætte deres afgang fra arbejdsmarkedet. Nederst i figuren med 57% kommer muligheden for uddannelse, og nedsat arbejdstid med 60%. På det grundlag kan

det samlet set konstateres, at der er mange faktorer som har betydning for, om medarbejderne i høj grad eller i nogen grad er villig til at udsætte deres afgang fra arbejdsmarkedet. Mange faktorer som en aktiv seniorpolitik bør være i stand til at indbefatte, hvis den skal sikre, at ældre medarbejdere bliver længere på arbejdsmarkedet.



Figur 11: Hvad kan udsætte din afgang fra arbejdsmarkedet?

Sammenlignes alder og hvad der kan fastholde medarbejderne på arbejdsmarkedet, er der igen signifikant skævhed. Dog er der en tendens til, at medarbejdere under 30 år er mere villig til at svare i høj grad og i nogen grad til, at muligheden for at få uddannelse kan udsætte deres afgang fra arbejdsmarkedet. De yngre medarbejdere i de berørte afdelinger synes altså alt andet lige mere uddannelsesmotiveret end de ældre medarbejdere. Dette bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik, i en tid med krav om øget effektivitet, tage højde for. I forlængelse heraf påpegede enkelte interviewpersoner, at det er nødvendigt, hvis flere ældre medarbejdere i fremtiden skal fastholdes, at en seniorpolitik forsøger at imødekomme de ældre medarbejderes manglende uddannelsesmotivation gennem anderledes uddannelses tilbud – f.eks. ved at uddannelsen ikke foregår i et 'klasselokale', men ude på arbejdspladsen¹¹.

Ses der overordnet på, hvad der kan fastholde medarbejderne på arbejdsmarkedet, har flere ledelsesrepræsentanter den holdning, at medarbejdernes ønsker skal ses i forhold til virksomhedens økonomi. Alt er således ikke muligt. Derudover er nogle af ledelsesrepræsentanterne en smule uforstående overfor medarbejdernes ønsker. Især hvad angår ønsker omkring arbejdstempo, da de ikke mener, at de pt. forlanger det urimelige af medarbejderne. En uforstående holdning som eksempelvis kan være en barriere i forhold til indfrielsen af medarbejdernes ønske om 'indflydelse på mit arbejdstempo'. Blandt flere tillidsrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer er holdningen den, at hvis ledelserne i de to virksomheder virkelig vil seniorpolitik, så indeholder spørgeskemaundersøgelsen en række gode forslag, de kan arbejde videre med. Det pointeres dog, at mange af medarbejdernes ønsker kan indfries ved at tænke anderledes. Mange forslag behøver derfor ikke at koste (mange) penge. F.eks. kan vedtagelsen af nogle langsigtede opsparingsmodeller sikre medarbejderne muligheden for nedsat arbejdstid med fuldt pensionsbidrag. Her skal det nævnes, at både ledelsesrepræsentanterne og repræsentanterne for de faglige organisationer er enige om, at alt vedrørende pension er forhandlingsstof mellem de faglige organisationer og virksomhederne. Ydermere kan der udarbejdes modeller, hvor alt overarbejde spares op til ferie. Derved bliver det muligt at tilgodese medarbejdernes ønske om muligheden for ekstra ferie. Mulighederne synes, ifølge flere repræsentanter for de faglige organisationer, mange.

¹¹ Se eventuelt Undervisningsministeriets "En undersøgelse af nogle 40-60-årige mænds motivation og barrierer i forhold til deltagelse i voksenuddannelse" for inspiration til nogle voksenpædagogiske initiativer, som kan medvirke til at overvinde barriererne i det kendte voksenuddannelsessystem.

Hvem drøftes seniorproblemer/-ønsker med?

Svarerne på spørgsmålet om, hvem medarbejderne ønsker at drøfte seniorproblemer/-ønsker med er illustreret i tabel 2. I forbindelse med tabellen skal det dog påpeges, at respondenterne også bør have mulighed for at vælge 'De faglige organisationer' som samtalepartner, ved gennemførelse af en lignende undersøgelse.

	<i>Efter behov</i>	<i>Aldrig</i>	<i>Ved ikke</i>	<i>Ikke svaret</i>
De kollegaer jeg arbejder sammen med til hverdag	79%	1%	15%	5%
Tillidsrepræsentanten	77%	3%	12%	8%
Min ægtefælle/partner/Mine børn	65%	6%	15%	14%
Min nærmeste leder	57%	13%	21%	9%
Personaleafdelingen	40%	19%	29%	12%

Tabel 2: Hvem vil du drøfte seniorproblemer/-ønsker med?

Tabellen afslører, at medarbejderne mener, at de kollegaer jeg arbejder sammen med til hverdag og tillidsrepræsentanten er de vigtigste samtalepartnere. Dernæst kommer min ægtefælle/partner/mine børn. Nederst i tabellen kommer min nærmeste leder og personaleafdelingen. Eftersom der ikke er nogen nævneværdige forskelle i forholdet mellem alder og hvem medarbejderne ønsker at drøfte seniorproblemer/-ønsker med, så kan det konstateres, at medarbejderne i høj grad ønsker at inddrage andre end den nærmeste leder og/eller personaleafdelingen i eventuelle seniorsamtaler. Hvad årsagen til dette skyldes vides ikke. Dog påpegede enkelte interviewpersoner, at i en tid med krav om øget effektivitet, så ønsker medarbejderne ikke at stille deres 'dårligheder' overfor ledere og personaleafdeling til skue.

Til slut i spørgeskemaundersøgelsen blev medarbejderne spurgt om, hvorvidt de har overvejet at søge et andet arbejde, og i så fald på hvilket niveau. 31% af medarbejderne har svaret ja på spørgsmålet, mens 60% har svaret nej. 9% af medarbejderne har ikke svaret på spørgsmålet om, hvorvidt de har overvejet at søge et andet arbejde. Af de 31% af medarbejderne der har overvejet at søge et andet arbejde, har 28% overvejet at søge et arbejde på et højere niveau, 65% på samme niveau, mens 7% ikke har taget stilling til, på hvilket niveau de ville søge et nyt arbejde. Med andre ord ville 28% af medarbejderne søge et arbejde indeholdende flere udfordringer, mens 65% finder det nuværende niveau

tilstrækkeligt udfordrende. Det er hovedsageligt medarbejdere i alderen under 30 år til og med 54 år, der har overvejet at søge et andet arbejde. I den forbindelse bør det betones, at udviklingen af en aktiv seniorpolitik, der sikrer den enkelte daglige udfordringer på arbejdet, eventuelt kan medvirke til, at færre medarbejdere i fremtiden vil overveje at søge andet arbejde.

Sammenfatning

Undersøgelsen omfattede:

- I alt 206 medarbejdere i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen har fået spørgeskemaet tilsendt. 86 medarbejdere har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 42%.
- Undersøgelsen giver hovedsageligt et billede af mandlige medarbejdere i alderen 31-59 år med 3-20 års anciennitet.

Undersøgelsen viser i hovedtræk:

- Godt arbejdsmiljø (80%), tryghed i ansættelsen (80%) og indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde (74%) spillede i sin tid en væsentlig rolle for, at medarbejderne søgte arbejde hos DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Årsager som udviklingen af en seniorpolitik bør skæve til, såfremt virksomhederne har et ønske om at fastholde deres medarbejdere.
- 53% af medarbejderne vil anbefale andre at søge job i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Det er medarbejdere med under 3 års ansættelse der er mest villig til at anbefale deres arbejdsplads, mens medarbejdere med over 20 års ansættelse er mindst villig til at anbefale deres arbejdsplads.
- Tryghed i ansættelsen kan eventuelt medvirke til, at flere fremover vil anbefale deres arbejdsplads.
- Det meningsfyldte arbejde omfatter især gode kollegaer/godt sammenhold på arbejdspladsen (91%), og godt fysisk arbejdsmiljø (84%).
- 72% af medarbejderne finder, at deres nuværende arbejde i høj grad og i nogen grad indfrier deres krav om et meningsfyldt arbejde.
- Hvis flere medarbejdere fremover skal opfatte deres arbejde som meningsfyldt, så er det nødvendigt at en seniorpolitik medvirker til at sikre et fornuftigt jobindhold, rotation mellem forskellige arbejdsopgaver og at snævre faggrænser ikke forhindre udviklingen af meningsfyldte jobs. Desuden bør udviklingen af en aktiv

seniorpolitik tage hensyn til medarbejdernes mange (og individuelle) syn på det meningsfyldte arbejde.

- 80-85% af medarbejderne mener at seniorer er en stabil arbejdskraft, at de har menneskelig modenhed, og at de har tilstrækkelige kvalifikationer. Alle undersøgelsens interviewpersoner er ligeledes positive i deres beskrivelser af seniorer. Der er således intet i undersøgelsen som kan forklare, hvorfor der generelt eksisterer en ret markant overledighed blandt de 55-59-årige.
- En aktiv seniorpolitik kan, i forhold til den dominerende forventning om udviklingen på arbejdsmarkedet, eventuelt medvirke til at fastholde de ældre medarbejdere og tiltrække ny arbejdskraft.
- 89% af medarbejderne mener i høj grad og i nogen grad, at der er behov for en seniorpolitik. Flest medarbejdere under 30 år har svaret i mindre grad eller slet ikke på spørgsmålet om, hvorvidt deres virksomhed har behov for en seniorpolitik.
- Ledelsesrepræsentanterne synes mere forbeholdende overfor seniorpolitik end medarbejderne, tillidsrepræsentanterne og repræsentanterne for de faglige organisationers – hvilket kan være en barriere for udviklingen af en aktiv seniorpolitik.
- Henholdsvis 27% og 51% af medarbejderne finder deres arbejde ikke eller kun i ringe grad eller noget psykisk belastende.
- 41% af medarbejderne føler sig mobbet. Enten på grund af en hård omgangstone kollegaerne i mellem på arbejdspladsen eller af lederne. Flere interviewpersoner tilkendegiver, at mobning er et emne man bør være opmærksom på og tage fat i.
- Flest medarbejdere er enige i, at tidspres – stress (84%), uvis fremtid – ingen tryghed i ansættelsen (67%), udlicitering af forskellige områder (67%) og manglende information om virksomhedens udvikling/tilstand bidrager til psykisk nedslidning. Faktorer vedrørende virksomhedernes udvikling bidrager således i højere grad til psykisk nedslidning end det faktiske arbejde, hvilket udviklingen af en aktiv seniorpolitik især bør tage højde for. Eksempelvis ved at sikre tryghed i ansættelsen.
- Henholdsvis 43% og 30% af medarbejderne finder deres arbejde noget eller meget fysisk belastende.
- Mange faktorer bidrager alt andet lige til fysisk nedslidning på arbejdspladsen, hvilket udviklingen af en aktiv seniorpolitik bør være i stand til at imødekomme.
- Arbejdsmiljø vurderes som vigtigt af alle interviewpersoner. Men afhængig af interviewpersonernes positioner kan der alligevel spores forskellige tilgange til

arbejdsmiljø. Eksempelvis taler flere ledelsesrepræsentanter for strategien ”work smarter *and* harder”, mens flere tillidsrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer taler for strategien ”work smarter *not* harder”. Forskellige tilgange der kan være en barriere for udviklingen af en aktiv seniorpolitik, som alle bakker op omkring.

- 44% af medarbejderne ved ikke hvornår de vil forlade arbejdsmarkedet. En forholdsvis stor gruppe som måske kan overbevises om at blive længere, hvis der udvikles en aktiv seniorpolitik.
- Mange faktorer har betydning for, om medarbejderne er villig til at udsætte deres afgang fra arbejdsmarkedet. Dette bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik være i stand til at indbefatte.
- I en tid med krav om øget effektivitet bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik tage højde for de ældre medarbejderes manglende uddannelsesmotivation. Eksempelvis ved at imødekomme den manglende uddannelsesmotivation gennem anderledes uddannelses tilbud.
- Nogle ledelsesrepræsentanter er især uforstående overfor medarbejdernes ønsker omkring arbejdstempo. En uforstående holdning der eksempelvis kan være en barriere i forhold til indfrielsen af medarbejdernes ønske om ’indflydelse på mit arbejdstempo’.
- De mange faktorer som har betydning for, om medarbejderne er villige til at udsætte deres afgang fra arbejdsmarkedet, kan, ifølge flere tillidsrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer, indfries ved at tænke anderledes. Eksempelvis kan vedtagelsen af nogle langsigtede opsparingsmodeller sikre medarbejderne muligheden for nedsat arbejdstid med fuldt pensionsbidrag osv. Mulighederne synes, ifølge flere tillidsrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer, mange.
- Ved eventuelle seniorsamtaler ønsker medarbejderne i høj grad at inddrage andre end den nærmeste leder og/eller personaleafdeling.
- 31% af medarbejderne har overvejet at søge et andet arbejde. Og af dem har 28% overvejet at søge et arbejde på et højere niveau. En seniorpolitik, der sikre den enkelte daglige udfordringer i arbejdet, kan måske medvirke til, at færre medarbejdere i fremtiden vil overveje at søge et andet arbejde.

Fremtidsseminaret – erfaringer i praksis

I forlængelse af interview- og spørgeskemaundersøgelsen blev der afholdt et fremtidsseminar af én dags varighed for kommende seniorkolleger, seniorer, tillidsrepræsentanter, ledelsesrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer. Formålet med seminaret var at give alle involverede en mulighed for at diskutere muligheder og barrierer for opkvalificering og fastholdelse på arbejdsmarkedet blandt ikke-faglærte mænd over 50 år. Alle involverede skulle dermed have mulighed for at præge grundlaget for udarbejdelsen af en seniorpolitik mest muligt.

De væsentligste resultater fra seminaret vil blive præsenteret nedenfor. Resultater som udviklingen af en aktiv seniorpolitik bør skæve til – især hvis der metodisk ønskes en demokratisk tilgang til udfærdigelsen af politikken.

Forberedelsesfase

Dagen startede med to oplæg, der havde til formål at forberede deltagerne på muligheder og barrierer – både for virksomheder og medarbejdere – for seniorpolitik. Deltagerne fik dermed en mulighed for at danne sig deres egne meninger om seniorpolitik. Derefter blev der redegjort for formålet med seminaret, hvad et fremtidsseminar er for noget, hvad det sigter mod, hvordan det forløber, og om reglerne for gennemførelsen af et sådant seminar¹².

Kritikfasen

Selve seminaret gik i gang med en kritikfase, hvor de kommende seniorkolleger, seniorer, tillidsrepræsentanter, ledelsesrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer skulle finde en fælles tilgang til barrierer for et godt seniorarbejdsliv i DSB S-tog/Renoflex-Gruppen. Alle indvendinger mod virksomhedernes nuværende tilstande skulle fremlægges og skrives ned således, at deltagerne kunne komme frem med alle deres holdninger. Idéen var at foretage en kritisk statusopgørelse over den nuværende situation. Hele kritiksamlingen er, sammen med seminarets øvrige resultater, vedlagt i bilag 6¹³. For at finde frem til de problemkomplekser, der interesserede alle mest, fik

¹² For yderligere information om fremtidsværksteder se Robert Jungk og Norbert R. Müllerts ”Håndbog i Fremtidsværksteder”.

¹³ Det er tanken, at seminarets resultater kan fungere som et idékatalog for det videre arbejde med seniorpolitik i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Ydermere er det tanken, at seminarets resultater kan benyttes som et idékatalog for andre som eksempelvis ønsker viden om barrierer og visioner for et godt seniorarbejdsliv mv.

deltagerne hver nogle point, de kunne placere som de ville. De problemkomplekser som var vigtigst blev gennemgået ét for ét og derefter tematiseret:

- Konkurrencearbejdsplads (cost/benefit).
- Mistillid mellem parterne:
 - Manglende politiske tiltag.
 - Manglende lovgivning.
 - Tilpasse eksisterende aftaler til seniorpolitik.
 - Seniorpolitik er for snævert.
- Man er bange for at blive sat i bås:
 - Manglende forståelse fra yngre medarbejdere.
 - Faggrænser kan give problemer.
 - Man lytter ikke til seniorer.
 - Svært at generalisere hvornår man har behov for seniorstatus.
 - Seniorpolitik opfattes som skånepolitik.
 - "Senior"-politik er for snævert.

Alt i alt var der afsat tre kvarter til hele kritikfasen – en begrænset tid som krævede ekstra megen disciplin og koncentration.

Visionsfasen

Efter kritikfasen fulgte visionsfasen (fantasifasen). Her blev den formulerede kritik besvaret med egne visioner om et godt seniorarbejdsliv i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Alt var muligt, og de enkelte visioner måtte ikke begrænses af love, regler, økonomi mv. For at finde frem til de visioner, der interesserede alle mest, fik deltagerne igen nogle point, de kunne placere som de ville. De visioner som var vigtigst blev også her gennemgået ét for ét og tematiseret:

- Indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse.
 - Indflydelse på arbejdets betingelser.
 - Arbejdspladsen kan indrettes individuelt.
- Tryghed i ansættelse.
- Rekrutteringspolitik i overensstemmelse med seniorpolitik.
 - Frivilligt for den enkelte at gøre brug af seniorpolitikken.
- Respekt for erfaringer.
 - Forståelse fra ledelsens side.

- Fællesskab mellem fagforeninger om aftaler.

Med udgangspunkt i temaerne blev der foretaget gruppearbejde på tværs af virksomhederne. Gruppearbejdet sluttede med, at hver gruppe kom med en tilbagemelding over deres arbejde. En tilbagemelding der indeholdte forskellige forslag til, hvordan man kunne imødekomme de vigtigste visioner om et godt seniorarbejdsliv i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Eksempelvis kunne visionen om tryghed i ansættelsen opnås via nedfasning over en årrække, ved mindre belastning af kroppen osv. (se bilag 6). Der var i alt afsat to timer og tre kvarter til hele visionsfasen.

Handlefasen

Handlefasen (virkeliggørelsesfasen) var seminarrets sidste fase. Her var det idéen at undersøge, hvilke chancer der er for at realisere de visioner, som man i fællesskab har fundet frem til. Deltagerne blev delt i virksomhedsgrupper og fik til opgave at udarbejde nogle handlingsplaner for det videre arbejde mod implementeringen af en aktiv seniorpolitik. Deltagerne havde en time til dette. Handlefasen sluttede med en fremlæggelse af handlingsplanerne:

Handlingsplan aftalt for Renoflex-Gruppen

Hvad er emnet:

- Erfaringsudveksling i forbindelse med jobmix.
- Har vi jobs der er egnet til seniorer.
- Seniorer inddrages i kørselsplanlægning/konsulentopgaver og indkøb.
- Skal man have en decideret seniorpolitik, bør det ikke være en naturlig del af personalepolitikken.
- Omkostninger til for eksempel omskoling, speciel indretning af ”arbejdspladsen” m.v. Hvordan dækkes disse omkostninger?

Hvornår gøres det?:

- Der nedsættes et udvalg til afdækning af ovennævnte emner. Udvalget starter sit arbejde ultimo august.

Hvem har ansvaret?:

- Divisionschefen.

Hvem skal inddrages?:

- Divisionschefen
- Mellemlider.
- Tillidsrepræsentant.
- Funktionærrepræsentant (og senior).
- Medarbejderrepræsentant (og senior).

Disse personer indgår i udvalgsarbejdet.

Handlingsplan aftalt for DSB S-tog

Prioritet	Hvad er emnet	Hvornår gøres det	Hvem har ansvaret	Hvem skal inddrages
1.	Der nedsættes 2 visionsgrupper i S-tog/Stationservice og Værkstedsservice. Deres opgave er at formulere en lokal seniorpolitik og koordinere indbyrdes.	Der indkaldes til 1. møde medio september. Arbejdet forventes afsluttet pr.1.1.2004.	Afdelingschef har ansvaret for visionsgruppen i Stationservice. Afdelingschef for værkstedsservice anmodes om at påtage sig ansvaret på dette område.	I hver af de 2 visionsgrupper inddrages de lokale TR, de lokale ledere samt seniorkollegerne. (Lokale samarbejdsudvalg (SU'er)).
2.	Det udarbejdes et oplæg til en rammeaftale omkring elementer i en seniorpolitik.	1. Udkast foreligger i september og forhandlingerne gennemføres inden årets udgang.	SID afd. MEFF har ansvaret for at lave et oplæg til drøftelse og forhandling.	Udover MEFF inddrages SID Høje Taastrup og S-togs ledelsen. Endvidere koordineres med de øvrige faglige organisationer med henblik på at indgå en „fælles rammeaftale“ i S-tog.
3.	Udformning af og beslutning om en seniorpolitik i S-togs Virksomhedssamarbejdsudvalg (VSU).	Det foreslås at VSU sætter det på sin dagsorden på mødet i september. Målet er at få skabt en seniorpolitik frem til årsskiftet i S-tog.	Tillidsrepræsentant anmoder VSU herom på et ex-ord. VSU møde i juni. På lignende måde følges der op ledelsesmæssigt i S-tog.	Henholdsvis A og B-side i S-togs VSU.

4.	Tids handlingsplan.	og Er gjort med ovenstående. Se dog sidste rubrik vedr. inddragelse af medarbejderne.	De ovenfor nævnte.	De ovenfor nævnte + medarbejderne. Det er afgørende at processen medfører en inddragelse af medarbejderne i udarbejdelsen af seniorpolitikken.
----	------------------------	--	--------------------	---

Umiddelbart efter fremlæggelsen af handlingsplanerne blev der evalueret mundtligt. Deltagerne udtalte sig positivt om seminaret. Det blev bl.a. fremhævet, at det havde været spændende at høre, hvordan man arbejder i et andet firma, at det var rart at få ord på, hvad seniorpolitik er. Endvidere blev det fremhævet, at seminarets flade struktur var god.

Sammenfatning

Seminaret var tilrettelagt som et typisk fremtidsværksted med en (kort) forberedelsesfase bestående af to oplæg, og tre værkstedsfaser – kritikfasen, visionsfasen og handlefasen. I kritikfasen blev det tydeligt, at de væsentligste barrierer for et godt arbejdsliv i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen er:

- Mistillid mellem parterne.
- Man er bange for at blive sat i bås (som senior).
- Virksomhederne er konkurrencearbejdspladser (virksomhederne skal konkurrere på fuld og lige fod med de øvrige private virksomheder).

I visionsfasen blev den formulerede kritik besvaret med egne visioner om et godt seniorarbejdsliv. De vigtigste visioner som en aktiv seniorpolitik bør medtænke/arbejde for er:

- Indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse.
- Tryghed i ansættelsen.
- Overensstemmelse mellem rekrutterings- og seniorpolitik.
- Respekt for erfaringer i virksomhederne.
- Fællesskab mellem fagforeninger om aftaler (fælles rammeaftaler mellem fagforeningerne).

I forsøget på at imødekomme de vigtigste visioner om et godt seniorarbejdsliv i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen blev der i grupper udarbejdet forskellige forslag. Forslag som kan danne et godt udgangspunkt for udviklingen af en aktiv seniorpolitik i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen (se bilag 6).

Selve seminaret sluttede med, at DSB S-tog og Renoflex-Gruppen hver især udarbejdede nogle handlingsplaner for det videre forløb, og ved en positiv evaluering af forløbet.

Uddannelse og det videre arbejde med seniorpolitik

Efter fremtidsseminaret blev der afholdt et individuelt kompetenceafklaringsforløb (IKA) og et uddannelsesforløb for de kommende seniorkollegaer. I forsøget på at afdække anvendeligheden af denne uddannelsesstrategi, de fremtidige beskæftigelsesmuligheder for seniorerne i virksomhederne, og hvordan virksomhederne har valgt at udforme og implementere 'deres' seniorpolitik blev en række (gruppe)interviews med seniorer og seniorkollegaer samt to ledelsesrepræsentanter gennemført. Interviewguiden for seniorerne og seniorkollegaerne er vedlagt i bilag 7, mens guiden for interviewene med de to ledelsesrepræsentanter er vedlagt i bilag 8.

IKA-forløbet – et deltagerperspektiv

Formålet med det individuelle kompetenceafklaringsforløb var at afklare deltagerne i forhold til deres egne personlige kvalifikationer samt ønsker og mål for deres fremtidige arbejdsliv. Derfor skulle forløbet afsluttes med, at hver enkelt deltager udfærdigede en personlig handleplan i forhold til videreuddannelse og arbejde. Den samlede plan for forløbet er, som inspiration til gennemførelse af et lignende forløb, vedlagt i bilag 9.

Med afsæt i seniorernes oplevelser kan forløbet i hovedtræk beskrives således:

- At mange seniorer i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen har ikke haft lyst til at deltage.
- At de seniorer der har meldt sig til forløbet især har været interesseret i at vide mere om, hvad seniorpolitik giver dem af muligheder for at fortsætte så længe som muligt i egen arbejdssituation.
- Forløbet indeholdt megen information, hvorfor det godt kunne suppleres med en ekstra dag til at diskutere "hvad vil vi".
- Det blev forventet, at alle seniorer kan benytte en computer til at udarbejde et CV – hvilket ikke er tilfældet.
- Forløbet fokuserede i for høj grad på, at man skulle blive på arbejdsmarkedet. Der manglede informationer om en seniortilværelse udenfor arbejdsmarkedet.
- Hele forløbet var godt, men oplægget fra Ældre Sagen var særdeles godt og inspirerende.
- Gennem forløbet er seniorpolitik blevet en mere håndgribelig størrelse.

- Deltagerne er mere bevidste om, at de er blevet ældre. Betegnelsen ”senior” er ikke længere noget man er bange for.
- Forløbet har medvirket til at sætte tanker i gang omkring den fremtidige arbejdssituation.
- Igennem arbejdet med et CV og udarbejdelsen af en handlingsplan har deltagerne fået sat ord på deres egne kompetencer og kvalifikationer – hvilket dog var en meget svær proces.
- De fleste synes det har været rart og inspirerende at møde mennesker fra andre virksomheder/afdelinger. Også selvom problemerne ikke nødvendigvis er ens i de berørte afdelinger i de to virksomheder.
- Der manglede deltagelse fra kvinder – deres synspunkter manglede at blive repræsenteret.
- Udarbejdelsen af handlingsplaner bør, ifølge seniorerne, give ledelsen i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen et godt indblik i deres kvalifikationer og kompetencer.
- Der manglede deltagelse fra ledere med kompetence og informationer omkring, hvor interesseret ledelsen egentligt er i, at der udarbejdes handlingsplan, og hvilke beskæftigelsesmuligheder der realistisk set eksisterer i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen.

Ud fra ovenstående synes det tydeligt, at forløbet har været en positiv oplevelse. Deltagerne er blevet mere afklaret i forhold til deres egne personlige kvalifikationer, ønsker og mål for deres fremtidige arbejdsliv. Derudover har forløbet medvirket til at gøre seniorpolitik mere håndgribeligt, og gøre deltagerne mere bevidste om, at de er blevet ældre. Derimod synes planlægningen forud for forløbet ikke i tilstrækkeligt omfang at have imødekommet de ældre medarbejders manglende uddannelsesmotivation. Ikke mange seniorer i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen har haft lyst til at deltage. Ydermere synes noget at tyde på, at ledelsen ved lignende forløb bør deltage. En deltagelse der kan kaste lys over ledelsens mål og idéer med forløbet samt eventuelle fremtidige beskæftigelsesmuligheder i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. For som en deltager siger: *”Vi aner ikke om de er interesseret eller... Er der kød på det her eller er det spild af tid?”*.

Seniorkollegaforløbet – et deltagerperspektiv

Hensigten med seniorkollegaforløbet var at få et indblik i seniorpolitik samt definere seniorkollegaens rolle. Den samlede plan for forløbet, som inspiration til gennemførelse

af et lignende forløb, og de vigtigste udsagn vedrørende seniorkolleger, er vedlagt i henholdsvis bilag 10 og 11. Det skal nævnes, at de vigtigste udsagn vedrørende seniorkolleger er blevet til på baggrund af en udsagnsøvelse. Denne er vedlagt i bilag 12.

Med udgangspunkt i deltagernes oplevelser kan forløbet i hovedtræk beskrives således:

- Der var ikke mange medarbejdere i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen som havde lyst til at deltage.
- Seniorpolitik er et stort emne, og forløbet kunne godt have været længere tid. Tid der især skulle bruges til at definere seniorkollegerens rolle.
- Overordnet set har forløbet været godt og brugbart i forhold til en fremtidig funktion som seniorkollega, eftersom forløbet har medvirket til at definere og give en større viden om det at være seniorkollega.
- Seniorpolitik er via forløbet blevet en mere håndgribelig størrelse.
- Oplæggene fra især Ældre Sagen og MicroMatic var særdeles gode og givende. Dog måtte forløbet godt indeholde endnu flere oplæg om, hvilke muligheder en seniorpolitik har – set fra andre virksomheder.
- Man er blevet mere opmærksom på og bevidst omkring ”det at være senior”.
- Det har været godt at være sammen mennesker fra andre virksomheder/afdelinger. Man får mange input.
- Forløbet skulle have ligget tidligere, så man havde noget mere håndgribelig viden undervejs i projektet.
- Ledelsen skulle i et vist omfang have deltaget i forløbet. Der manglede informationer omkring ledelsens mål og idéer med seniorkollegaforløbet og til, hvordan de forestiller sig en seniorkollega skal bruges.

Det synes tydeligt, at forløbet har været godt og medvirket til, at deltagerne har fået et bedre indblik i seniorpolitik, samt fået defineret en seniorkollegas rolle. Forløbet har bidraget til at gøre seniorpolitik mere håndgribelig, og gøre deltagerne mere bevidste omkring ”det at være senior”. Imidlertid synes noget at tyde på, at forløbet burde have ligget tidligere i projektet. Med andre ord gives der udtryk for, at man tidligere i processen manglede de værktøjer som forløbet affødte. Enkelte deltagere giver faktisk udtryk for, at alle seniorer i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen burde have været på et introduktionskursus i starten af projektet, da det ville gøre

seniorpolitik mere konkret for alle – og måske bevirke, at medarbejderne i højere grad ville melde sig til et lignende forløb. Desuden synes noget at tyde på, som i tilfældet med IKA forløbet, at ledelsen ved et lignende forløb (i et vist omfang) bør deltage. Det skyldes, at der især manglede indsigt i, hvordan ledelsen forestiller sig, at en seniorkollega skal bruges.

Uddannelsesforløbene og seniorpolitik – et lederperspektiv

De to ledelsesrepræsentanterne giver i interviewene udtryk for forskellige mål med/tilgange til medarbejdernes deltagelse i IKA- og seniorkollegaforløbet. Eksempelvis giver den ene ledelsesrepræsentant udtryk for, at det overordnede mål med medarbejdernes deltagelse i forløbene var at undersøge, om disse forløb metodemæssigt var noget man kunne bruge i en virksomhed. Den anden ledelsesrepræsentant giver derimod udtryk for, at det overordnede mål med medarbejdernes deltagelse i IKA- og seniorkollegaforløbet var, at gøre seniorpolitik stadig mere konkret. Det var således målet, at deltagelsen i disse forløb skulle resultere i nogle konkrete bud på, hvad der kunne være relevant for medarbejderne i forbindelse med udarbejdelsen af en aktiv seniorpolitik. Resumerende kan man sige, at hvor den ene ledelsesrepræsentant i højere grad fokuserer på uddannelsesforløbenes metode frem for resultaterne, så fokuserer den anden ledelsesrepræsentant i højere grad på de resultater som kom ud af forløbene end på selve metoden.

Selvom ledelsesrepræsentanterne giver udtryk for forskellige mål med/tilgange til medarbejdernes deltagelse i de to uddannelsesforløb, så er de enige i, at det har været en god idé at uddanne nogle seniorkollegaer. For som den ene ledelsesrepræsentant siger: *”Det er en god idé at have nogle ambassadører i virksomheden”*. Her skal det dog betones, at den ene ledelsesrepræsentant alligevel tilkendegiver, at seniorkollegaerne fremover måske bare skal være *”en naturlig del af tillidsfolkernes eller andre tillidsvalgtes arbejde”*. Ligeledes er ledelsesrepræsentanterne enige i, at det har været udmærket at få udarbejdet nogle personlige handlingsplaner. Men hvor den ene ledelsesrepræsentant giver udtryk for, at handlingsplanerne er gode i forbindelse med (senior)medarbejderudviklingssamtaler, hvor der tages individuelle hensyn, så tilkendegiver den anden ledelsesrepræsentant, at handlingsplanerne skal bruges som redskab til at afdække, om der kan spores ønsker og behov, der er relevant for alle medarbejdere (og for virksomheden). Med andre ord ønsker den ene ledelsesrepræsentant at bruge handlingsplanerne som værktøj til at imødekomme den enkelte medarbejders ønsker og behov, mens den anden ledelsesrepræsentant ønsker at bruge

handlingsplanerne som værktøj til afdække nogle fælles ønsker og behov – en tilgang til handlingsplanerne som ikke umiddelbart synes at være i overensstemmelse med IKA-forløbets formål om, at deltagerne skulle afklares i forhold til **deres** egne personlige kvalifikationer samt ønsker og mål for **deres** fremtidige arbejdsliv.

Siden fremtidsseminaret, der sluttede med udarbejdelsen af handlingsplaner, er der ikke blevet arbejdet videre med seniorpolitik i Renoflex-Gruppen og DSB S-tog. Det skyldes, at ændringerne i ejerstrukturen i Renoflex-Gruppen har krævet megen tid og haft megen opmærksomhed og at de organisatoriske ændringer på personaleområdet i DSB S-tog har bevirket, at ejerskabet til projektet har svævet lidt. På det grundlag er det ikke muligt at afdække, hvordan virksomhederne har valgt at udforme 'deres' seniorpolitik. Derfor kan det afslutningsvis kun tilkendes gives, via nedenstående handlingsplaner, hvorledes virksomhederne har tænkt sig at arbejde videre mod implementeringen af en aktiv seniorpolitik.

Handlingsplan aftalt for Renoflex-Gruppen

Prioritet	Hvad er emnet	Hvornår gøres det	Hvem har ansvaret	Hvem skal inddrages
1.	Accept og godkendelse for implementering og iværksættelse af handleplanen.	Ultimo november 2003	Det konstituerede seniorkollega udvalg.	Koncern udvalget.
2.	Konstituering af mentor udvalg / seniorpolitik udvalg (SPU). Dagsorden på mødet skal minimum indeholde: - fordeling af pladser i udvalget (paritetisk udvalg). - Præsentation af seniorkollegaernes seniorønsker. - Aftaler om "spilleregler" for udvalget og seniorarbejdet i Renoflex-Gruppen A/S, herunder kompetencer mv.	Primo december 2003.	Tillidsmanden.	SPU.

3.	Præsentation og samkøring af seniorønsker fra ledelsen og seniorkolleger i Renoflex-Gruppen A/S. Endvidere fastsættes her en endelig formulering af seniorpolitikken på dette møde.	Ultimo januar/februar 2004.	Formand SPU.	SPU.
4.	Udarbejdelse af endelig / fortsatte køreplan for seniorkolleger i Renoflex-Gruppen A/S.	Ultimo januar 2004	Formand SPU.	SPU.

Handlingsplan aftalt for DSB S-tog

Den 3.december 2003 afholdt den del af projektets styregruppe, som hører under DSB S-tog, et møde.

Under mødet deltog den repræsentant for DSB HR-relations, som i den nye struktur får ansvaret for det seniorpolitiske område.

Gruppen enedes om, at det var en væsentlig forudsætning, at der blev iværksat konkrete tiltag, som skal give synlige resultater i forhold til seniorer i centrum i DSB S-tog. For at fremme dette, blev det besluttet, at de faglige organisationer samt tillidsrepræsentanterne skulle mødes med S-tog ledelsen.

I slutningen af januar 2004 er der aftalt et møde mellem følgende nøglepersoner:

- Direktør, DSB S-tog
- Produktionsleder, Høje-Tåstrup
- Værkstedsleder, Høje-Tåstrup
- Produktionsleder, Stationsrengøring
- Tillidsmand, Stationsrengøring
- SID Høje-Tåstrup

- Tillidsmand, Værkstedet
- Formand for Miljø-, Energi- og Forsyningsarbejdernes Fagforening (MEFF).

Gruppen vil kigge på de konkrete handlingsplaner, som er et resultat af projektet. Samtidig vil gruppen tage udgangspunkt i:

- ”senior i praksis”, som findes på DSB’s web-side
- forskellige cirkulærer fra Finansministeriet
- DSB's personalepolitik.

I forhold til de konkrete handlingsplaner er det meningen, at disse skal opdeles i tre kategorier:

- forslag, der umiddelbart kan iværksættes, og som er indenfor gruppens kompetenceområde
- forslag, der er omfattet af aftalestof, som skal viderebehandles parterne imellem
- forslag, der vil kræve ude fra kommende hjælp af økonomisk eller anden form for hjælp.

Gruppen skal lave anbefalinger af, hvorledes forslagene kan iværksættes. I modsat fald skal der gives en klar begrundelse. Der var enighed om, at det ville være en god ide, hvis seniorpolitik bliver et fast punkt på VSU og anden SU-arbejde i S-tog regi.

Sammenfatning

Fra et deltagerperspektiv synes IKA- og seniorkollegaforløbet umiddelbart at have indfriet deres formål. Deltagerne er blevet mere afklaret i forhold til deres egne personlige kvalifikationer, ønsker og mål for deres fremtidige arbejde, de er blevet mere bevidst omkring deres egen alder eller ”det at være senior”, seniorpolitik er blevet mere håndgribeligt og seniorkollegaens rolle er blevet defineret. Men på trods af deltagerne positive oplevelser peger de alligevel på en række ting som kan forbedres ved gennemførelse af lignende forløb. For det første synes planlægningen forud for forløbene ikke i tilstrækkeligt omfang at have imødekommet medarbejdernes manglende lyst til at deltage i IKA- eller seniorkollegaforløbet. Forud for gennemførelsen af lignende forløb synes det således nødvendigt at afdække, hvad den manglende lyst skyldes – mangel på interesse, information, mistillid eller lignende. En viden der synes at have betydning for,

hvorvidt lignende forløb bør gennemføres. For det andet synes noget at tyde på, at især seniorkollegaforløbet skal placeres tidligere i projektføreløbet. De værktøjer som forløbet fødte af sig syntes at mangle tidligere i processen. Derudover giver enkelte deltagere faktisk udtryk for, at det bør overvejes om ikke alle medarbejdere tidligere i projektet skal tilbydes et introduktionskursus. Et introduktionskursus som vil gøre seniorpolitik mere konkret for alle – og måske imødekomme medarbejdernes manglende lyst til at deltage i lignende IKA- og seniorkollegaforløb. For det tredje synes noget at se ud til, at ledelsen ved lignende forløb bør deltage. En deltagelse der blandt andet kan kaste lys over fremtidige beskæftigelsesmuligheder i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen, hvordan ledelsen forventer at gøre brug af de kommende seniorkollegaer osv. For uden deltagelse fra ledelsen synes forløbene umiddelbart at være ”spild af tid” for både medarbejdere og virksomhed.

Ledelsesrepræsentanterne synes at have forskellige mål med/tilgange til IKA- og seniorkollegaforløbet. Hvor den ene ledelsesrepræsentant i høj grad fokuserer på forløbenes resultater frem for deres metode, så fokuserer den anden ledelsesrepræsentant først og fremmest på metoden frem for de resultater som kom ud af forløbene. På trods af forskellige mål med/tilgange til de to uddannelsesforløb synes begge ledelsesrepræsentanter imidlertid, at det har været en god idé at uddanne nogle seniorkollegaer og få udarbejdet nogle personlige handlingsplaner. Dog tilkendegiver den ene ledelsesrepræsentant, at seniorkollegaernes rolle måske fremover bare skal være ”en naturlig del af tillidsfolkene eller andre tillidsvalgte arbejde”. Med hensyn til, hvordan handlingsplanerne skal bruges fremover, er der variationer i synspunkterne: den ene ledelsesrepræsentant fokuserer på handlingsplanerne som værktøj til at imødekomme den enkelte medarbejders ønsker og behov, mens den anden lægger vægt på handlingsplanerne som værktøj til at afdække fælles ønsker og behov.

Afslutning – seniorpolitiske anbefalinger

Rammen for dette projekt var, at det, grundet udviklingen og ændringerne på arbejdsmarkedet samt arbejdsstyrkens aldring, synes relevant at indføre seniorpolitiske initiativer på det offentlige og private arbejdsmarked. Det var således projektets formål, at afdække eksisterende virksomhedsspecifikke muligheder og barrierer for opkvalificering og fastholdelse på arbejdsmarkedet blandt ikke-faglærte mænd over 50 år. Muligheder og barrierer der siden hen skulle danne grundlaget for udviklingen af konkrete metoder og modeller for implementeringen af en aktiv seniorpolitik.

Med afsæt i ovenstående analyse samt øvrig forelæggende viden om seniorpolitik vil vi nu, via en række seniorpolitiske anbefalinger, afslutningsvis fremhæve *nogle* metoder og modeller for implementeringen af en aktiv seniorpolitik. Nogle metoder og modeller der skal ses i forhold til de økonomiske ressourcer som er tilstede i virksomhederne. Anbefalingerne falder i to forskellige hovedkategorier; de specifikke anbefalinger, der tænkt som metoder og modeller for implementering af aktiv seniorpolitik i berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen, og de almene anbefalinger, der er tænkt som metoder og modeller for implementering af aktiv seniorpolitik i andre virksomheder.

De specifikke anbefalinger

- Det anbefales, at udviklingen af en aktiv seniorpolitik medtænker, hvorfor medarbejderne i sin tid søgte arbejde i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Med andre ord bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik især fokusere på tryghed i ansættelsen, indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde og godt arbejdsmiljø.
- Udviklingen af en aktiv seniorpolitik bør tage højde for, at tidspres – stress, uvis fremtid – ingen tryghed i ansættelsen, udlicitering af forskellige områder og manglende information om virksomhedens udvikling/tilstand hovedsageligt bidrager til psykisk nedslidning.
- En aktiv seniorpolitik bør være i stand til at imødegå, at mange faktorer alt andet lige bidrager til fysisk nedslidning på arbejdspladsen (se figur 9).
- En aktiv seniorpolitik bør sikre et 'meningsfyldte arbejde' – en betegnelse der især synes at inkludere et fornuftigt jobindhold, rotation mellem forskellige arbejdsopgaver og at snævre faggrænser ikke forhindrer udviklingen af meningsfyldte jobs.

- I forlængelse af ovenstående bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik samtidig være i stand til at imødekomme medarbejdernes mange (og individuelle) syn på det meningsfyldte arbejde.
- Det anbefales, at ledelsesrepræsentanter og repræsentanter for de faglige organisationer i samråd arbejder på at sikre, at snævre faggrænser ikke forhindrer udviklingen af meningsfyldte jobs.
- Ligeledes tilrådes det, at ledelsesrepræsentanterne, tillidsrepræsentanter og repræsentanterne for de faglige organisationer arbejder på at finde en fælles tilgang til arbejdsmiljø. En tilgang der både kan tilgodese virksomhedens behov, og medarbejdernes behov.
- En aktiv seniorpolitik bør være i stand til at indbefatte de mange faktorer som har betydning for, om medarbejderne er villig til at udsætte deres afgang fra arbejdsmarkedet. Faktorer såsom godt arbejdsmiljø, tilrettelæggelse af eget arbejde mv.
- I forbindelse med ovenstående kan ledelsesrepræsentanterne og repræsentanterne for de faglige organisationer være åbne overfor nye løsninger/muligheder, der kan sikre, at medarbejderne bliver villige til at udsætte deres afgang fra arbejdsmarkedet – løsninger/muligheder der, ved at tænke anderledes, ikke behøver at koste (mange) penge.
- I en tid med krav om øget effektivitet bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik tage højde for et stadigt behov for uddannelse, og at ældre medarbejdere alt andet lige har en lav uddannelsesmotivation.
- Ved eventuelle seniorsamtaler bør seniorerne have mulighed for at inddrage andre end den nærmeste leder og/eller personaleafdeling.
- Det tilrådes, at en seniorpolitik sikrer den enkelte medarbejder daglige udfordringer i arbejdet.
- Med afsæt i seniorernes ønsker og idéer og fremtidsseminaret bør udviklingen af en aktiv seniorpolitik forsøge at tage højde for barrierer og imødekomme visioner for et godt seniorarbejdsliv i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Det anbefales derfor, i det videre arbejde med seniorpolitik i de berørte afdelinger i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen, at der løbende vendes tilbage til seniorernes ønsker og idéer (bilag 3) og resultaterne fra fremtidsseminaret (bilag 6) for viden og inspiration.

De almene anbefalinger

- Ledelsesrepræsentanterne bør forud for et seniorprojekt afklare og tydeliggøre, hvilke behov og intentioner virksomheden har mht. seniorpolitikken – og med at medarbejderne deltager i uddannelsesforløb, seminarer mv. i løbet af processen.
- Overvej dernæst tidspunktet for iværksættelsen af et seniorprojekt. Med andre ord bør det sikres, at virksomheden f.eks. ikke gennemgår organisationsændringer, der kan fjerne fokus fra projektet.
- I forlængelse af ovenstående bør der sikres optimal intern information i de berørte afdelinger/virksomheder. Aftal hvem der er ansvarlig for det ene og det andet.
- Inddrag og hent opbakning fra alle berørte aktører på alle niveauer i de berørte afdelinger/virksomheder – medarbejdere, tillidsrepræsentanter, mellemledere, ledere og repræsentanter for de faglige organisationer mv.
- Alle informationsmøder for medarbejderne bør holdes ude på arbejdspladserne, da det giver et betydelig større fremmøde. Få eventuelt adgang til et fællesmøde i afdelingen/virksomheden, hvor alle medarbejdere er samlet, for derigennem at opnå størst mulig opbakning.
- Afhold eventuelt et introduktionskursus forholdsvis tidligt i forløbet for at gøre seniorpolitikken mere konkret for alle medarbejdere.
- Skal seniorpolitikken funderes på en spørgeskemaundersøgelse er det vigtigt, at gøre denne enkel.
- Det synes fornuftigt at gennemføre et fremtidsseminar, da dette giver en demokratisk tilgang til seniorpolitik.
- Ligeledes synes det fornuftigt at gennemføre IKA- og seniorkollegaforløb, da disse erfaringsmæssigt især har medvirket til at gøre seniorpolitik mere håndgribeligt.
- Ved gennemførelsen af diverse uddannelsesforløb bør man være opmærksom på, at ældre medarbejdere alt andet lige har en lav uddannelsesmotivation, og at der skal afsættes tid til diskussioner.
- I udviklingen af en seniorpolitik bør man være opmærksom på, at seniorpolitik både har til formål at bevare og beholde arbejdsstyrken. Derfor bør en seniorpolitik f.eks. både sikre godt arbejdsmiljø og gode muligheder for videre- og efteruddannelse.
- Seniorpolitikken bør være praktisk og anvendelig, og ikke kun bestå af en række generelle hensigtserklæringer.

- En seniorpolitik bør være i stand til at tage hensyn til både virksomhedens og den enkelte seniors individuelle ønsker og behov. Med andre ord bør seniorpolitikken indeholde en række valgmuligheder, som kan tilbydes, alt efter de ønsker og behov, som virksomheden og de enkelte seniorer måtte have i en konkret situation.
- I forbindelse med ovenstående bør udviklingen af en seniorpolitik, der både tilgodeser virksomhedens og medarbejdernes ønsker og behov, ikke hindres af snævre faggrænser.
- Omkring 50 års alder bør der indledes egentlige diskussioner af, hvilke ønsker, behov og forventninger medarbejderen og virksomheden har for medarbejdernes sidste 10-20 år på arbejdsmarkedet.
- Via en seniorpolitik bør seniorerne sikres muligheden for at inddrage andre end den nærmeste leder og/eller personaleafdelingen til (senior)samtaler om ønsker, behov og forventninger for de sidste 10-20 år på arbejdsmarkedet. Eksempelvis bør seniorerne have mulighed for at inddrage de kollegaer de arbejder sammen med til hverdag.
- Til sidst skal pointeres, at det tager tid at udvikle en seniorpolitik. Forvent ikke at en seniorpolitik kan udvikles på blot 1 år.

Bilag 1 – Tids- og handlingsplan

Tids- og handlingsplan for projektet ”Seniorer i centrum”

2002

Uge 50 Udpegning og nedsættelse af styregruppe.
9. december 1. møde i styregruppen med fastlæggelse af rammer og fokuspunkter for analysen, gennemgang af administrative krav til projektet m.v.

2003

Uge 2-3 Plan for analysens indhold og gennemførelse udarbejdes.
Samarbejdskontrakt med ekstern forskningsinstitution der kan bidrage, udvikle og gennemføre analyse.
15. januar kl. 13.00-15.30, 2. møde i styregruppen.

Uge 4 Udarbejdelse af informationsbrev til medarbejdere i de berørte områder, samt mødeindkaldelse til medarbejdere der er seniorer i gruppen.

Uge 5-8 Informationsmøder for seniorer i de 2 virksomheder.
Start på undersøgelsen af de generelle muligheder og barriere for at skabe en bedre fastholdelse på arbejdsmarkedet blandt ikke faglærte mænd over 50 år.

Uge 9-12 Udarbejdelse og udsendelse af spørgeskemaundersøgelsen til samtlige medarbejdere i de berørte områder:
07.03.03 deadline for styregruppens kommentarer for 1. udkast til spørgeskema.
14.03.03 udsendelse af endeligt spørgeskema til styregruppen.
20.03.03 deadline for sidste kommentarer.
26. februar kl. 13.00 – 15.30, 3. møde i styregruppen.

Uge 13-18 24.03.03 udsendelse af spørgeskema til samtlige medarbejdere i de berørte områder.

07.04.03 deadline for returnering af spørgeskema fra medarbejderne. Bearbejdning af spørgeskemaundersøgelsen samt udarbejdelse af rammer for interviews af ledelses- og tillidsrepræsentanter. Med afsæt i undersøgelse og interviews arbejdes der videre med beskrivelsen af de virksomhedsspecifikke problemer, herunder beskrivelse af målgruppens kvalifikationer og fremtidsmuligheder. Dette skal ske i samarbejde med tillids- og ledelsesrepræsentanter i de 2 virksomheder.

23. april kl. 13.00 – 15.30, 4. møde i styregruppen.

Uge 19-22 I samarbejde med repræsentanter for virksomheder og fagforeninger udarbejdes metoder og modeller for opkvalificering og fastholdelse af ikke faglærte seniorer med udgangspunkt i erfaringerne fra undersøgelsen og beskrivelsen af problemstillingen i virksomhederne.

Planlægning af seminarer i virksomhederne for kommende mentorer, tillidsrepræsentanter, mellemledere og ledere hvor modeller og værktøjer diskuteres samt implementeringsplan for virksomheden udarbejdes.

14. maj kl. 13.00 – 15.30, 5. møde i styregruppen.

Uge 23 **13. juni kl. 10.00 – 16.00** afholdelse af seminarer efter metoden ”fremtidsværkstedet” i virksomhederne for kommende seniorkolleger, seniorer, tillidsrepræsentanter, ledelsesrepræsentanter, de faglige organisationer, hvor udkast til modeller, seniorpolitik, implementeringsplan for virksomheden udarbejdes.

Uge 24-33 Erfaringerne opsamles i analysen og værktøjerne justeres og tilpasses de konkrete erfaringer.

13. august, 6. møde i styregruppen.

Uge 34-36 Plan for fremtidige beskæftigelsesmuligheder for seniorer i virksomheden udarbejdes og individuelle kompetenceafklarende (IKA) forløb for virksomhedens seniorer **gennemføres den 26.-28.08.03.**

Udkast til uddannelsesplaner for de berørte seniorer i virksomhederne udarbejdes.

9. september, 7. møde i styregruppen.

- Uge 38 Der gennemføres et kursusforløb for kommende seniorkolleger og ressourcepersoner i virksomhederne **den 16.-18.09.03.**
- Uge 39 Interviews med deltagere i de to kursusforløb (seniorkollega og IKA forløbet).
- Uge 40-44 Opsamling og evaluering af projektet.
Erfaringerne fra undersøgelsen og udviklingsarbejdet opsamles til analysen og forslag til modeller for bedste praksis i forbindelse med udvikling af strategier, værktøjer og metoder til fastholdelse af seniorer beskrives.
Udarbejdelse af den endelige analyse.
29. oktober, 8. styregruppemøde.
- Uge 45-48 Udarbejdelse af rapport til EU's socialfond.
Udarbejdelse af materialer til udbredelse af resultater og erfaringer.
26. november, 9. og sidste møde i styregruppen.

Bilag 2 – Informationsbrev

Seniorprojekt 2003 - seniorer i centrum

Du er tidligere blevet informeret om, at Jernbanearbejdernes Fagforening og DSB S-tog a/s har besluttet at gennemføre et seniorprojekt, der skal belyse hvordan en arbejdsplads kan tilrettelægges, så den i fremtiden, i videst muligt omfang kan tilgodese de ønsker, som ældre medarbejdere har til arbejdslivet.

Resultatet af projektet skal bidrage til at skabe en personale- og seniorpolitik, der på denne side er i stand til at fastholde de nuværende medarbejdere og på den anden side tiltrække nye.

Som en del af projektet udsendes hermed et spørgeskema. Spørgeskemaet er sendt til samtlige SiD'er indenfor de berørte afdelinger i de to virksomheder. Vejledning til udfyldelse af skema er vedlagt dette brev.

Det er ideen, at du skal være med til at give dit bud på – ud fra egne erfaringer – hvordan en fremtidig arbejdsplads for seniorer, kan se ud.

Vi skal derfor anmode dig om at udfylde vedlagte spørgeskema, og senest den 7. april 2003 aflevere det til din tillidsmand.

Projektet vil blive gennemført i år 2003 i et samarbejde med Renoflex-Gruppen, Roskilde Universitetscenter og EU's socialfond.

Med venlig hilsen

Ledelsesrepræsentant

Tillidsrepræsentant

Fagforeningsrepræsentant

Bilag 3 – Senior ønsker og idéer

- Aldersbestemt læsning (jo højere alder jo mindre bæreyrde).
- Forlænget opsigelsesfrist (større tryghed i ansættelsen).
- Tilbud om uddannelse og oplæring af nye medarbejdere.
- 3 yderligere fridage når man er 50 år.
- Dele jobs.
- Biler med automatgear, air dump, oliefyr, klimaanlæg.
- Forskellig arbejdstid hver 1, 3 eller 6 måned.
- Fra det 45 år sparer man alt overarbejde op til afspadsring efter det 50 år.
- Efter og videreuddannelse med henblik på pensionisttilværelsen.
- En seniorklub der sørger for f.eks. udflugter og andre lignende sociale arrangementer.
- Sundhedsplejende foranstaltninger, f.eks. fysioterapeuter og massører.
- Muligheden for at holde fri 1 dag om uge ved at arbejde lidt mere hver dag.
- 5 seniorer arbejder 4 dage om ugen, og de manglende dage dækkes af 1 ung medarbejder.
- Motionsprogram.
- Større fleksibilitet i arbejdet.
- Højere prioritet når seniorer søger andre arbejdsopgaver.
- Flekstid.
- Individuel indretning af arbejdsstedet.

Bilag 4 – Vejledning og spørgeskema

Vejledning til udfyldelse af spørgeskemaet

Med udgangspunkt i dine ønsker og erfaringer som medarbejder i DSB S-tog a/s og Renoflex-Gruppen bedes du besvare vedlagte spørgeskema. Vurder hvert spørgsmål i forhold til svarmulighederne. Visse spørgsmål indeholder en stribe underpunkter som du ligeledes bedes vurdere i forhold til svarmulighederne:

9.	Hvilken betydning har følgende i din beskrivelse af et meningsfyldt arbejde?	Meget stor betydning	Stor betydning	Nogen betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
A	Muligheden for at tilrettelægge egen tid	Svarmuligheder				
B	Godt fysisk arbejdsmiljø					
C	God ledelse					
D	Gode kollegaer / godt sammenhold på arbejdspladsen	Underpunkter				

Vær i din besvarelse opmærksom på, at den konkrete ordlyd af svarmulighederne og indholdet i underpunkterne varierer i løbet af spørgeskemaet. I nogle tilfælde vil der være mulighed for at skrive navn, adresse, tilføje uddybende bemærkninger osv., men skriv da venligst tydeligt og med blokbogstaver. Alle spørgsmål bedes besvaret med kun ét kryds:

9.	Hvilken betydning har følgende i din beskrivelse af et meningsfyldt arbejde?	Meget stor betydning	Stor betydning	Nogen betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
A	Muligheden for at tilrettelægge egen tid	X				
B	Godt fysisk arbejdsmiljø		X			
C	God ledelse			X		
D	Gode kollegaer / godt sammenhold på arbejdspladsen				X	

Undersøgelsen gennemføres af Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter, og er en del af projektet 'Seniorer i Centrum'. Der garanteres fuld anonymitet til alle der ønsker det.

På forhånd tak for hjælpen

Eksempel på spørgeskema

1. Ønsker du at være anonym?	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>

1.1. Hvis nej, udfyld venligst følgende:

Navn	
Adresse	
Post nr. & By	
Telefon nr.	

2. Alder:	
Under 30 år	
31-39 år	
40-44 år	
45-49 år	
50-54 år	
55-59 år	
Over 60 år	

3. Du er:	<i>Mand</i>	<i>Kvinde</i>

4. Hvad er du:	<i>Leder</i>	<i>Medarbejder</i>
Hvor er du ansat:	<i>Afdeling?</i>	<i>Afdeling?</i>

5. Hvor længe har du været ansat?	
Under 3 år	
3-9 år	
10-20 år	
Over 20 år	

6.	Hvilken betydning havde følgende da du søgte arbejde hos DSB S-tog/Renoflex?	Meget stor betydning	Stor betydning	Nogen betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
A	Arbejdets indhold					
B	Faste arbejdstider					
C	God løn					
D	Anbefaling fra andre					
E	Hvor langt du ville få til arbejde					
F	God offentlig transport til arbejdspladsen					
G	Mulighederne for at udvikle sig fagligt					
H	Tryghed i ansættelsen					
I	Godt arbejdsmiljø					
J	Indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde					
K	Begrænset stillingsudbud					
L	Stor variation i arbejdsopgaverne					
M	Andet:					

7. Vil du anbefale DSB S-tog/Renoflex som arbejdsplads?	Ja	Nej

8.	Hvilken betydning har følgende i din beskrivelse af et meningsfyldt arbejde?	Meget stor betydning	Stor betydning	Nogen betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
A	Muligheden for at tilrettelægge egen tid					
B	Godt fysisk arbejdsmiljø					
C	God ledelse					
D	Gode kollegaer / godt sammenhold på arbejdspladsen					
E	Muligheden for personlig og faglig udvikling					
F	Sammenhæng mellem arbejde, familie- og fritidsliv					→

G	Et arbejde der er til gavn for mig selv og andre					
H	God løn					
I	Andet:					

9. Lever dit nuværende arbejde op til dine krav om et meningsfyldt arbejde?	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I mindre grad</i>	<i>Slet ikke</i>

10.	Hvor (u)enig er du i følgende påstande om seniorerne på din arbejdsplads?	<i>Meget enig</i>	<i>Enig</i>	<i>Uenig</i>	<i>Meget uenig</i>	<i>Ved ikke</i>
A	De er meget ansvarsbevidste					
B	De har menneskelig modenhed					
C	De er en stabil arbejdskraft					
D	De har en positiv indstilling til arbejdet					
E	De har et godt overblik					
F	De har en god dømmekraft					
G	De har en god opfattelsesevne					
H	De har en evne til at samarbejde med andre mennesker					
I	De er meget selvstændige					
J	De er meget pålidelige					
K	De har stor fysisk udholdenhed					
L	De har stor uddannelsesmotivation					
M	De har et godt og hurtigt arbejdstempo					
N	De har en god evne til at kapere støj					
O	De udviser stor arbejdsglæde					
P	De har godt helbred					
Q	De har tilstrækkelige kvalifikationer					
R	Andet:					

11. Har din virksomhed behov for en seniorpolitik?	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I mindre grad</i>	<i>Slet ikke</i>

12. Er dit arbejde psykisk belastende?

Ikke eller kun i ringe grad

Noget

Meget

13.	Hvor (u)enig er du i at følgende påstande bidrager til psykisk nedslidning på din arbejdsplads?	Meget enig	Enig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke
A	Tidspres - stress					
B	Arbejdet er meningsløst					
C	Uvis fremtid - ingen tryghed i ansættelsen					
D	For lidt indflydelse på egen hverdag					
E	Ledelsen					
F	Mobning					
G	Konflikter					
H	Manglende information om virksomhedens tilstand / udvikling					
I	Udlisitering af forskellige områder					
J	Privatisering af forskellige områder					
K	Andre forhold:					

14. Er dit arbejde fysisk belastende?

Ikke eller kun i ringe grad

Noget

Meget

15.	Hvor (u)enig er du i at følgende påstande bidrager til fysisk nedslidning på din arbejdsplads?	Meget enig	Enig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke
A	Arbejdstempo					
B	Manglende tekniske redskaber					
C	Løft og forkerte arbejdsstillinger					
D	Ensformigt arbejde / gentagende arbejdsfunktioner					
E	Vibrationer					
F	Støj					
G	Andre forhold:					

16. Hvornår vil du forlade arbejdsmarkedet?	
Før 60 år	
60 år	
61 år	
62 år	
63 år	
64 år	
65 år	
66 år	
67 år	
Ved ikke	

17.	Hvad kan udsætte din afgang fra arbejdsmarkedet?	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I mindre grad</i>	<i>Slet ikke</i>
A	Flere daglige pauser for seniorer				
B	Forskellige former for arbejde i løbet af ugen / måneden				
C	Omrokering til mindre fysisk belastende arbejde				
D	Nedsat arbejdstid				
E	Tilrettelæggelse af eget arbejde				
F	Indflydelse på mit arbejdstempo				
G	Muligheden for at få uddannelse				
H	Et job jeg kan klare				
I	Nedsat arbejdstid med fuldt pensionsbidrag				
J	Pensionen stiger ved udskudt tilbagetrækning				
K	Muligheden for selv at udforme et seniorjob				
L	Mindre skiftende arbejdstider				
M	Min privatøkonomi				
N	God ledelse				
O	Gode kollegaer / godt sammenhold på arbejdspladsen				
P	Hvis mit helbred tillader det				
Q	Tilbage melding på kvaliteten af egen indsats				
R	Indflydelse på omlægninger af arbejdet				
S	Daglige udfordringer på arbejdet				
T	Godt samarbejde på arbejdspladsen				
U	Godt arbejdsmiljø				→

V	Fleksibel arbejdstid				
W	Forlænget opsigelsesfrist for seniorer				
X	Muligheden for ekstra ferie				
Y	Andet:				

18.	Hvem vil du drøfte seniorproblemer/-ønsker med?	Efter behov	Aldrig	Ved ikke
A	De kollegaer jeg arbejder sammen med til hverdag			
B	Tillidsrepræsentanten			
C	Min nærmeste leder			
D	Personaleafdelingen			
E	Min ægtefælle/partner/Mine børn			
F	Andre:			

19. Har du overvejet at søge andet arbejde?	Ja	Nej

19.1. Hvis ja, på hvilket niveau:	
På et højere niveau	
På samme niveau	
På et lavere niveau	

20.	KOMMENTARER. Hvis du har nogle kommentarer i forbindelse med dette projekt om seniorpolitik og arbejdsfastholdelse, så må du meget gerne skrive dem her:

Bilag 5 – Interviewguide

For ledelses- og tillidsrepræsentanter samt repræsentanter for de faglige organisationer

Baggrund og personlig historie:

- Navn?
- Alder?
- Hvad er din uddannelse?
- Hvor og hvornår er du uddannet? (vejen til denne stilling)
- Hvornår blev du ansat her?
- Hvad består dine arbejdsopgaver i?

Virksomhedens/branchens udvikling:

- Hvordan vil du beskrive branchens/virksomhedens udvikling i de senere år? (Strukturelt – f.eks. ejerforhold, arbejdsopgaver, arbejdsorganisation, økonomi)
- Hvilke visioner har virksomheden for fremtiden? (Hvad vil DSB/Renoflex gerne)

Synet på seniorpolitik:

- Hvorfor har I valgt at medvirke i projektet 'seniorpolitik og arbejdsfastholdelse'? (vejen ind i projektet)
- Hvorfor er udarbejdelsen af en seniorpolitik vigtig?
 - Hvad er efter din mening en seniorpolitiks opgave?

Spørgeskemaundersøgelsen:

- Er du overrasket over den samlede besvarelsesprocenten? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?

Spørgsmål (6 og) 7 (spørgsmål om synet på egen arbejdsplads):

- Hvad er din reaktion på den procentvise svarfordeling?
- Er du tilfreds? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvad kan/skal der efter din overbevisning gøres for yderligere at øge antallet af positive anbefalinger?

Spørgsmål (8 og) 9 (Spørgsmål om krav til et meningsfyldt arbejde?):

- Hvad er din reaktion på den procentvise svarfordeling?

- Er du tilfreds? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvad kan/skal der efter din overbevisning gøres for at arbejdet bliver mere meningsfyldt?

Spørgsmål 10 (Spørgsmål om påstand om seniorer på egen arbejdsplads):

- Hvordan vil du beskrive seniorerne på din arbejdsplads/i virksomheden?
 - Hvad er de gode til? Hvad er de ikke så gode til?
- Hvordan vil du beskrive seniorernes nuværende kvalifikationer?
 - Er de tilstrækkelige? Hvis nej, hvad mangler?

Spørgsmål 12-13 (om psykisk arbejdsmiljø) og 14-15 (om fysisk arbejdsmiljø):

- Hvilken betydning tillægges arbejdsmiljø?
- Skal der, og eventuelt hvad skal der gøres for at forbedre arbejdsmiljøet?
 - Mht. det psykiske arbejdsmiljø?
 - Mht. det fysiske arbejdsmiljø?

Spørgsmål (16 og) 17 (spørgsmål om afgang fra arbejdsmarkedet og hvad der kan få medarbejderne til at blive):

- Hvad er din umiddelbare holdning til medarbejdernes ønsker?
- I hvilken omfang er det muligt at imødekomme disse ønsker?
 - Hvad er der af problemer/barrierer i forbindelse med disse ønsker?
- Kan du forestille dig at tilrettelægge arbejdsfunktionerne på arbejdspladsen anderledes i forhold til nu? Hvis ja, hvordan? Hvis nej, hvorfor ikke?
 - Hvilke jobfunktioner/områder kan du forestille dig, seniorerne kan bestride?
 - Har seniorerne generelt set pt. de rette kvalifikationer for at bestride nye jobfunktioner/områder? Hvis nej, hvad mangler?

Generelt om spørgeskemaundersøgelsen:

- Hvad synes du om undersøgelsens resultat(er)?
 - Er der noget der er særligt overraskende ved undersøgelsens resultater? Hvis ja, hvad? Hvis nej, hvorfor ikke?

Eventuelt:

Eventuelt.

Bilag 6 – Fremtidsseminar (idékatalog)

Program

Program for seminar den 13. juni 2003

- Kl. 9.30 Indskrivning/kaffe og te.
- Kl. 10.00 Velkomst v. Lene Rosfort – projektkoordinator.
- Kl. 10.00 **OPLÆG** om muligheder og perspektiver for en kommende seniorpolitik i praksis v. Leon Poulsen, Renovationsarbejdernes Fagforening.
- Kl. 10.10 **OPLÆG** om barrierer i forbindelse med gennemførelse af seniorpolitik v. Steen Rasmussen, DSB S-tog.
- Kl. 10.15 **PRÆSENTATION** af metoden ”Fremtidsværksted” v. Gitte Ohlin Larsen og Signe Berri.
- Kl. 10.30 **KRITIKFASE:** Barrierer for et godt seniorarbejdsliv i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Stikord, stemmer og tyngder.
- Kl. 11.15 **VISIONSFASE:** Visioner om et godt seniorarbejdsliv i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen. Stikord og stemmer.
- Kl. 12.00 Frokost.
- Kl. 12.30 Visionsfase fortsat: Præsentation af temaer.
Gruppearbejde på tværs af virksomheder.
Præsentation af gruppernes videre arbejde m. visionerne.
- Kl. 14.30 **HANDLEFASE:** Hvad skal der ske herfra?
Gruppearbejde i virksomhedsgrupper.
- Kl. 15.30 Fælles opsamling – fremlæggelse af handleplaner.
- Kl. 16.00 Afslutning og **EVALUERING.**

Oplæg 1

Muligheder og perspektiver for en kommende seniorpolitik i praksis

v. Leon Poulsen, Renovationsarbejdernes Fagforening.

Formålet med en seniorpolitik er at sikre, at de ældre bliver på arbejdsmarkedet, og at de ældre ledige kommer tilbage til arbejdsmarkedet og det er vor opgave, at tilpasse og planlægge rammerne for at de ældre får de optimale muligheder til at blive på arbejdsmarkedet i så lang tid som muligt.

En tilbagetrækning som vi ser i dag vil føre til en fremtidig mangel på kvalificeret arbejdskraft. Regeringen har vedtaget en række regler, der skal medvirke til, at de ældre får nogle muligheder til at forlænge deres erhvervsaktive alder, bl.a. forslag om deltid, der sikre et alternativ til fuldstændig tilbagetrækning samt forslag til at flere af de kortuddannede ældre får mulighed for at få deres uddannelsesbehov dækket m.v.

De ældre medarbejdere er ikke alene kvalificeret, men er også en stabil arbejdskraft. Når det så er sagt er de måske også lidt svære at overbevise i forbindelse med strukturændringer m.m. bl.a. holdninger til efteruddannelse ændre sig jo ældre man bliver, derfor skal der også være krav/tilbud om videreuddannelse.

Seniorpolitik er også et spørgsmål om arbejdsmiljøpolitik i bred forstand, dvs. vi skal undgå at medarbejderne bliver nedslidt. Der ved sikre vi også, at man kan forsætte på arbejdsmarkedet i længere tid indtil man selv vælger at nedtrappe til den tredje alder.

Skemaundersøgelsen peger bl.a. på betydningen af et godt arbejdsmiljø, men også på betydningen af en god ledelse, et godt sammenhold og ikke mindst gode kollegaer. Hertil kommer der nogle ønsker om bl.a.:

- Dele jobs
- Variabel arbejdstid
- Større fleksibilitet i arbejdet
- Efteruddannelse
- Længere ferie

- Oplæring af nye medarbejdere
- Arbejdsbelastning tages hensyn til alder og ikke anciennitet

At virksomhederne kan løse sine opgaver, skal bygge på medarbejdernes kompetencer. Medansvar og videreuddannelse skal være med til at gøre arbejdsdagen indholdsrig samt gøre medarbejderne langt mere motiveret til at løse problemerne i arbejdet.

Jeg er af den overbevisning, at med lidt god vilje og de nødvendige tilpasninger af div. aftaler vil der kunne etableres/indføres nogle ordninger, der er acceptable for alle parter. Vi skal her sikre at aftalen bliver til glæde for såvel ældre som yngre medarbejdere.

Oplæg 2

Barrierer i forbindelse med gennemførelse af seniorpolitik

v. Steen Rasmussen, DSB S-tog.

Hvilke barrierer kan der opstå med en seniorpolitik:

- for virksomheden
- for medarbejderne

For virksomheden:

Økonomi – ekstra administration – øgede omkostninger!

Benefit – giver det noget på bundlinien?

Udspringer ideen fra virksomheden – er det et reelt behov.

Hvorfor særlig politik for seniorer – hvorfor ikke for f.eks. nyansatte, enlige, børnefamilier – misundelse.

Ensartet behandling – hvem får tilbuddet.

For medarbejderen:

Som senior bliver du ”stemplet” som gammel.

Manglende erkendelse af sine begrænsninger som ”senior”.

Seniorpolitik – ønsker ikke at ”træde tilbage”.

Præsentation

Generelle regler for gennemførelsen af fremtidsværkstedet.

- + Stikord på vægaviser.

- - Diskussion & lange enetaler.
- - Dræberbemærkninger.
- + ALT skrives på vægavis – stort som småt.
- + Modsigende ting kan stå side om side.

Kritikfase

Barrierer for et godt seniorarbejdsliv hos DSB S-tog og Renoflex-Gruppen

- Arbejdsredskaber.
- Manglende politiske tiltag (2)¹⁴.
- Arbejdstiden stiger.
- Planlægning kan være svær.
- Manglende forståelse fra yngre medarbejdere (3).
- Arbejdstakten stiger.
- Manglende personalepolitik (3).
- Seniorpolitik er for snævert (1).
- For dårlig forståelse fra kommunernes side.
- Tilpasse eksisterende aftaler til seniorpolitikken (1).
- Arbejdet er for belastende (3).
- U hensigtsmæssige arbejdsredskaber (1).
- Frygt for nedgang i indtjening.
- Familie og venners accept af ”seniorstatus”.
- Seniorpolitik opfattes som ”skåne-politik” (3).
- Konkurrence arbejdsplads (7).
- Faggrænser kan give problemer (3).
- Seniorpolitik kan betyde mere arbejde for andre.
- Manglende vilje til at anerkende de erfaringer som ’seniorerne’ har opnået.
- Manglende vilje fra virksomheden til videreuddannelse.
- Problemet er ikke erkendt.
- Systemet er for trægt – arbejdsmarkedet parter for uflexible.
- Mistillid mellem parterne (2).
- Svært at generalisere, hvornår man har behov for en ”seniorstatus” (3).

¹⁴ Angiver gennem pointgivning de formuleringer der personligt ligger deltagerne stærkest på sinde, og som de nødtig ser gilde ud i det videre fremtidsværksted.

- Man er bange for at for at blive sat i bås (3).
- Mobning/vold på arbejdspladsen.
- Manglende lovgivning (1).
- Flere seniorer ønsker ikke seniorpolitik.
- Går ud over den faglige stolthed.
- Der vil være fordomme mod at nyansette seniorer.
- Manglende vilje til at udvide jobområder.
- Total misforståelse fra ledelsen (1).
- Man lytter ikke til seniorerne selv (1).
- Skæv fordeling af arbejdsbyrde.
- Seniorerne er vidt forskellige.
- Svært at få overblik om der overhovedet er brug for en seniorpolitik på samfundsplan.
- Manglende vilje fra virksomheden til uddannelse.
- Manglende anerkendelse af de erfaringer som medarbejderne har oparbejdet.
- Manglende arbejdsredskaber.
- Vold på arbejdspladsen.
- Systemet er for trægt hos arbejdsmarkedets parter.

Tematisering af barrierer

- Konkurrencearbejdsplads (cost/benefit).
- Mistillid mellem parterne:
 - Manglende politiske tiltag.
 - Manglende lovgivning.
 - Tilpasse eksisterende aftaler til seniorpolitik.
 - Seniorpolitik er for snævert.
- Man er bange for at blive sat i bås:
 - Manglende forståelse fra yngre medarbejdere.
 - Faggrænser kan give problemer.
 - Man lytter ikke til seniorer.
 - Svært at generalisere hvornår man har behov for seniorstatus.
 - Seniorpolitik opfattes som skånepolitik.
 - "Senior"-politik er for snævert.

Visionsfase

Visioner om et godt arbejdsliv i DSB S-tog og Renoflex-Gruppen

- Flextid.
- Seniorpolitik bliver til personalepolitik (5).
- Forståelse fra medarbejdernes side (kollegaer).
- Nye jobmix (4).
- Forståelse fra ledelsens side (1).
- Visioner om et godt arbejdsliv (2).
- Sociale klausuler skal med ved udbud (6).
- Dele-job.
- Lovgivning om krav om sociale klausuler (1).
- Videre uddannelse.
- Ingen lønreduktion.
- Løbende dialog med den enkelte medarbejder (medarbejder omsorgssamtalen).
- Seniorer prioriteres højere i tildeling af arbejdsopgaver.
- Ny regering.
- Tilbud om fysioterapi fra arbejdspladsens side (1).
- Nedsat tid.
- Tryghed i ansættelsen (7).
- Arbejdsgiverne har forståelse for seniorerne, også i planlægning.
- Generel anerkendt 'senior' – alder.
- Arbejdspladsen kan indrettes individuelt (2).
- Indflydelse på arbejdsbetingelser (1).
- Et gennemført godt arbejdsmiljø.
- Fællesskab mellem fagforeninger om aftaler (7).
- Frie fritidstilbud.
- God indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse (1).
- Vi er fortsat konkurrencedygtige.
- Respekt for erfaringer (2).
- Frivilligt for den enkelt at gøre brug af elementer af senior politikken (1).
- Længere ferie.
- Rekrutteringspolitikken i overensstemmelse med senior politikken (1).

Tematisering af visioner

Konkrete elementer af senior politik - nye jobmix.

- Indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse (**Gruppe 1**).
 - Indflydelse på arbejdets betingelser.
 - Arbejdspladsen kan indrettes individuelt.
- Tryghed i ansættelse (**Gruppe 2**).
- Rekrutteringspolitik i overensstemmelse med seniorpolitik (**Gruppe 3**).
 - Frivilligt for den enkelte at gøre brug af seniorpolitikken.

Seniorpolitik bliver til personalepolitik - visioner om et godt arbejdsliv.

- Respekt for erfaringer (**Gruppe 4**).
 - Forståelse fra ledelsens side.

Sociale klausuler med ved udbud – lovgivning om krav om sociale klausuler.

- Fællesskab mellem fagforeninger om aftaler (**Gruppe 5**).

Gruppearbejde over temaerne i visionsfasen

Tilbage melding fra grupperne på valgte temaer

Gruppe 1 – Indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse:

- * Arbejdsbetingelser.
- ** Nye jobmix.
- *** Arbejdstilrettelæggelse.

- * Ergonomiske redskaber (mindsker nedslidning).
- * Respekt for hinandens arbejde/tillid til hinandens arbejde.
- ** Variation i dagligdagen.
- ** Intet natarbejde.
- ** Kun dagarbejde.
- ** På tværs i afdelingerne.
- *** Selv tilrettelægge arbejdsdagen inden for givne rammer.
- *** Individuelle ”aftaler” om arbejdets udførelse.

Gruppe 2 – Tryghed i ansættelsen:

Naturligt forløb som seniorer (mulighed for individuelt forløb).

1. Tryghed i ansættelsen, dvs. nedfasning over en årrække. Mindre belastning af kroppen.
2. Job-rutiner der er bedre tilpasset seniorerne.
3. Ingen tvang for brug af seniorpolitikken – fleksibilitet.

Gruppe 3 – Rekrutteringspolitik i overensstemmelse med senior politik:

Rekrutteringspolitikken i overensstemmelse med senior politikken.

Tryghed i ansættelse.

Ønske

- Beskyttelse, forfordeling ⇒ skeler ikke til alder.
- Velinformeret.
- Dialog mellem medarbejdere og virksomhed.
- Kende spilleregler for fremtiden.
- Rekrutteringsprocedure ⇒ 1. medarbejder ud.
- Ensartet optagelse 1. medarbejder ind.
- Medarbejder inddragelse ↓
Men aldersbetinget

Hvad kan
vi selv
gøre

- Selverkendelse ⇒ sige fra/til.
- Søge uddannelse/udvikle sig.
- Udvide interesse.
- I god fysisk form.
- Udvide tillid.
- Engagement.

Gruppe 4 – Respekt for erfaringer:

- Ledelsen bør lære at spørge frem for at nøjes med at diktere.
- Oprettelse af erfaring – og idé-bank.

- Gensidig erfaringsudveksling ved jævnlige møder – samt gøre brug af de idéer der kommer.
 - Dette kan knytte medarbejderne tættere og øge trygheden i ansættelsen.
- Regler bør nedskrives.
 - Hører til i personalepolitikken.
 - Kan evt. anvendes som reference ved f.eks. medarbejdersamtaler.

Gruppe 5 – Fællesskab mellem fagforeninger om aftaler:

- Fælles rammeaftale.
 - Parter: Alle faglige organisationer og virksomheden
 - Procedurer for forhandling – handling og aftaler.
 - Informationsveje

- Temaer: (seniorer).
 - Ansættelsesvilkår.
 - Arbejdstidstilrettelæggelse.
 - Ændrede stillingsbeskrivelser.
 - Optjening/Afvikling af frihed og ferie.

- Personalepolitik.
 - Et godt arbejdsliv.
 - Seniorpolitikken
 - Formål/Mål.
 - Principper.
 - Visioner.
 - Værktøjer.
 - Rammeaftalen.
 - Seniorkolleger/netværk.
 - Rundbordssamtaler.

Handlefase

Handlingsplan aftalt for Renoflex-Gruppen:

Hvad er emnet:

- Erfaringsudveksling i forbindelse med jobmix.

- Har vi jobs der er egnet til seniorer.
- Seniorer inddrages i kørselsplanlægning/konsulentopgaver og indkøb.
- Skal man have en decideret seniorpolitik, bør det ikke være en naturlig del af personalepolitikken.
- Omkostninger til for eksempel omskoling, speciel indretning af ”arbejdspladsen” m.v. Hvordan dækkes disse omkostninger?

Hvornår gøres det?:

- Der nedsættes et udvalg til afdækning af ovennævnte emner. Udvalget starter sit arbejde ultimo august.

Hvem har ansvaret?:

- Divisionschefen.

Hvem skal inddrages?:

- Divisionschefen
- Mellemlider.
- Tillidsrepræsentant.
- Funktionærrepræsentant (og senior).
- Medarbejderrepræsentant (og senior).

Disse personer indgår i omhandlende udvalgsarbejde.

Handlingsplan aftalt for DSB S-tog:

Prioritet	Hvad er emnet	Hvornår gøres det	Hvem har ansvaret	Hvem skal inddrages
1.	Der nedsættes 2 visionsgrupper i S-tog/Stationsservice og Værkstedsservice. Deres opgave er at formulere en lokal seniorpolitik og koordinere indbyrdes.	Der indkaldes til 1. møde medio september. Arbejdet forventes afsluttet pr.1.1.2004.	Afdelingschef har ansvaret for visionsgruppen i Stationsservice. Afdelingschef for værkstedsservice anmodes om at påtage sig ansvaret på dette område.	I hver af de 2 visionsgrupper inddrages de lokale TR, de lokale ledere samt seniorkollegerne. (Lokale SU'er).

2.	Det udarbejdes et oplæg til en rammeaftale omkring elementer i en seniorpolitik.	1. Udkast foreligger i september og forhandlingerne gennemføres inden årets udgang.	SID afd. MEFF har ansvaret for at lave et oplæg til drøftelse og forhandling.	Udover MEFF inddrages SID Høje Taastrup og S-togs ledelsen. Endvidere koordineres med de øvrige faglige organisationer med henblik på at indgå en „fælles rammeaftale“ i S-tog.
3.	Udformning af og beslutning om en seniorpolitik i S-togs VSU.	Det foreslås at VSU sætter det på sin dagsorden på mødet i september. Målet er at få skabt en seniorpolitik frem til årsskiftet i S-tog.	Tillidsrepræsentant anmoder VSU herom på et ex-ord. VSU møde i juni. På lignende måde følges der op ledelsesmæssigt i S-tog.	Henholdsvis A og B-side i S-togs VSU.
4.	Tids-handlingsplan. og	Er gjort med ovenstående. Se dog sidste rubrik vedr. inddragelse af medarbejderne.	De ovenfor nævnte.	De ovenfor nævnte + medarbejderne. Det er afgørende at processen medfører en inddragelse af medarbejderne i udarbejdelsen af seniorpolitikken.

Evaluering af dagen

Evalueringen blev foretaget mundtligt umiddelbart efter afslutning af fremlæggelsen af handlingsplanerne.

Udsagn:

- Positivt, der var mange gode idéer.
- En god måde at få gang i en proces – det er en god idé at bruge denne metode.
- Positivt – har ikke været med til det før.
- Spændende at høre hvordan man arbejder i et andet firma.
- Det er lige så effektivt som jeg husker det. Da papirerne kom ud tænkte jeg: hvad er seniorpolitik – det har været rart at få ord på.
- Hårdt arbejde – men effektivt.

Alle var enige om det havde været godt med den flade struktur.

Bilag 7 – Interviewguide

For deltagere i seniorkollega- og det individuelle kompetence afklaringsforløb (IKA)

Baggrund og personlig historie:

- Navn?
- Alder?
- Hvor længe har I været ansat?
- Hvilken skole og uddannelsesbaggrund har I?
- Hvorfor har I meldt jer til dette forløb? (motivation)

Vurdering og udbytte af IKA og seniorkollega forløbene:

- Prøv at fortæl, hvad der skete i de 3 dage I deltog i forløbet?
- Hvad synes I om forløbet?
 - Mht. længde?
 - Mht. indhold?
 - Mht. opbygning?
- Hvad synes I var særligt godt/dårligt ved forløbet? Hvorfor?
- Hvad har I lært?
- Kan det, I har lært, bruges til noget? Hvorfor og hvordan eller hvorfor ikke?
 - Hvordan har I tænkt jer at bruge det fremover?
- Kan I komme i tanke om nogen ting, som I synes undervisningen manglede?

Seniorpolitik og udannelse på tværs af virksomheder/afdelinger:

- Hvad synes I om at der udvikles seniorpolitik og afholdes udannelse på tværs af virksomheder/afdelinger? Hvorfor?
 - Hvad er godt/mindre godt ved udvikling seniorpolitik og afholdelse uddannelsesforløb på tværs af virksomheder/afdelinger?
- Har uddannelsesforløbet ændret ved dine holdninger til seniorer/seniorpolitik? Hvis ja, hvordan?

Vurdering af virksomhedernes/afdelingernes udbytte af forløbene:

- Hvad tror I det overordnede formål med uddannelsesforløbet er?
 - Er det noget Jeres virksomhed/afdeling har brug for? Hvis ja, hvorfor/hvordan? Hvis nej, hvorfor ikke?

- Hvilket udbytte tror I jeres virksomhed/afdeling har af uddannelsesforløbet?
 - Hvordan tror I de vil benytte det?
- Hvordan bliver der arbejdet videre med at udforme og implementere seniorpolitik i Jeres virksomhed/afdeling?

Eventuelt:

Eventuelt.

Bilag 8 – Interviewguide

For ledelsesrepræsentanter.

Baggrund og personlig historie:

- Navn?
- Alder?
- Hvad er din uddannelse?
- Hvor og hvornår er du uddannet? (vejen til denne stilling)
- Hvornår blev du ansat her?
- Hvad består dine arbejdsopgaver i?

Fremtidsseminaret - handlingsplaner og hvad nu?:

- Hvilke overordnede mål og idéer havde I med at deltage i dette forløb?
- Var fremtidsseminaret overhovedet nødvendigt? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Prøv at fortæl lidt om, hvad der er sket siden fremtidsseminaret? (handlingsplaner)
- Hvad er planerne for det videre forløb med seniorpolitik?

Vurdering af IKA og seniorkollega forløbene:

- Hvilke overordnede mål og idéer havde I med at deltage i disse forløb?
- Er disse forløb overhovedet nødvendige? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvordan tror du disse forløb gavner din virksomhed/afdeling?
- Hvordan vil I benytte de nye erfaringer/den nye viden disse kurser har medført? (seniorkollegaer og individuelle handlingsplaner).
- Evt.: Kan du komme i tanke om nogle ting, du synes dette uddannelsesforløb mangler?

Eventuelt:

- Hvad har du lært af dette projekt?

Bilag 9 – Program for IKA forløbet

Dag 1

- Velkomst og kaffe.
- Formål og mål, herunder krav fra Socialfonden v. Tom Nielsen.
- Indhold og form.
- Praktiske oplysninger.
- Præsentation.
- Indstillingsbarometeret.
- Forventninger til kurset.
- **FROKOST.**
- Oplæg v. Ib Rasmussen fra Ældre Sagen.
 - Seniorpolitik i virksomhederne.
 - Hvad betyder en seniorpolitik?
 - Hvorfor er det vigtigt at planlægge sin seniortilværelse?
- Udfyldelse af diverse papirer v. Lene Rosfort.

Dag 2

- Dagen i går.
- Livspositioner.
- Hensigt – adfærd – resultat.
- Arbejdsværdispillet.
 - Perception og verdenskort.
- **FROKOST.**
- Personlige og faglige kvalifikationer.
- Hvordan lærer jeg?
- Oplæg individuel handleplan.

Dag 3

- Dagen i går.
- Individuel handleplan.
- Hvilke ønsker har du for dit fremtidige arbejdsliv.

- Jobbevarelse – hvordan?
- Jobmix – hvad, hvordan og hvornår?
- Uddannelses ønsker.
- Handleplan.
 - På kort sigt.
 - På lang sigt.
 - Hvem skal involveres i realiseringsfasen?
 - Ledelse?
 - TR/SR?
 - Privat?
- Evaluering og afslutning

Fra eftermiddag dag 2 og til evaluering dag 3 afholdes individuelle afklarings samtaler med alle deltagere.

Bilag 10 – Program for Seniorkollega forløbet

Tirsdag	Onsdag	Torsdag
Kl. 7.30 – 8.00 Morgenmad.	Kl. 7.30 – 8.00 Morgenmad.	Kl. 7.30 – 8.00 Morgenmad.
Kl. 8.00 – 8.30 Præsentation af gruppen. Og udfyldelse af papirer til socialfonden Kl. 8.30 – 10.00 Præsentation af projektet, undersøgelsen m.v. Seminaret juni 2003. Kl. 10.00 – 11.00 Idéer til handlingsplaner.	Kl. 8.00 – 11.00 Seniorkollegaer: Hvad er en seniorkollega? Hvad er seniorkollegas opgave? Prioriteringsøvelse.	Kl. 8.00 – 11.00 Seniorpolitik på de 2 Arbejdspladser. Fortsættelse af arbejdet fra mandag med udarbejdelse af idéer til indhold.
Kl. 11.30 – 12.00 Frokost.	Kl. 11.00 – 11.30 Frokost.	Kl. 11.00 – 11.30 Frokost.
Kl. 12.00 – 14.30 Hvad er en seniorpolitik på arbejdspladsen: - hvad indeholder den? - hvad betyder den? v. Ib Rasmussen fra Ældre sagen. Opsamling af dagen.	Kl. 11.30 - 14.30 Seniorpolitik på MicroMatic v. TR Mogens Madsen. Opsamling af dagen.	Kl. 11.30 – 14.00 Fremlæggelse. Kommentarer. Gruppearbejde. 2. fremlæggelse og renskrivning. Evaluering og afslutning.

Bilag 11 – De vigtigste udsagn vedr. seniorkollegaer

- Seniorkollegaen skal være med til at sikre, at der gennemføres en seniorpolitik i virksomheden.
- Seniorkollegaen skal stille krav til seniorerne.
- Hvis seniorerne ønsker det, skal seniorkollegaen være med til at sikre, at seniorerne kan få et alsidigt arbejde, så de kan blive på arbejdspladsen.
- En god seniorpolitik kan kun lykkes hvis seniorkollega og seniorerne er åbne over for hinanden.
- Seniorkollega skal være respekteret af andre kollegaer.
- Seniorerne skal selv tage ansvar for, at de kan det, de skal kunne, for at blive på arbejdspladsen.
- Seniorer har ret til uddannelses foran andre, hvis det kræves for at varetage nye jobfunktioner.
- Problemer i forhold til seniorer løses bedst i samarbejde med ledelsen.

Bilag 12 – Udsagnsøvelse

Øvelsen udføres først individuelt.

Når skemaet er udfyldt, diskuterer gruppen besvarelsenerne og arbejder på at nå enighed i gruppen i besvarelsen af de enkelte udsagn. Hvor ligger de væsentligste diskussioner og uenigheder?

Du skal anvende denne skala i din/jeres bedømmelse af udsagnene:

fuldstændig enig	+ 2
næsten enig	+ 1
kan/vil ikke besvare	0
uenig	- 1
mener stik modsat	- 2
	egen

1. Seniorkollegaen skal være med til sikre at der gennemføres en seniorpolitik i virksomheden. _____
2. Seniorkollegaen skal sørge for at omgangstonen på arbejdspladsen er sådan at ingen seniorer på noget tidspunkt føler sig generet. _____
3. Seniorkollegaen skal stille krav til seniorerne. _____
4. Seniorkollegaen skal altid have tid til at tage en snak med seniorerne. _____
5. Problemer i forhold til seniorerne løses altid bedst hvis ledelsen holdes udenfor. _____
6. Det er altid seniorkollegaens ansvar, at der er et godt arbejdsmiljø der sikrer at seniorer kan blive på arbejdspladsen. _____
7. Hvis der er problemer mellem en senior og en kollega skal seniorkollega altid støtte seniorerne. _____
8. Seniorerne skal selv tage ansvar for, at han kan det, han skal kunne for at blive på arbejdspladsen. _____
9. Det er altid seniorkollegaens opgave at løse de problemer, som seniorerne løber ind i. _____
10. Hvis seniorerne ønsker det, skal seniorkollegaerne være med til at sikre at seniorerne kan få et alsidig arbejde så de kan blive på arbejdspladsen. _____

11. Seniorpolitik i virksomheden er lige så vigtig som løn. _____
12. Ved prioritering af social foranstaltninger har seniorpolitik fortrinsret. _____
13. Seniorkollegerne skal sikre at seniorerne har ret til at arbejde på lavere arbejdstid til fuld løn. _____
14. Seniorer skal have fortrinsret til et fysik nemmere arbejde, også hvis dette sker på bekostning af ændring af jobs for andre kollegaer. _____
15. Det er alene ledelsen der har ansvaret for en god seniorpolitik i virksomheden. _____
16. En god seniorpolitik kan kun lykkes hvis seniorkollega og seniorerne er åbne over for hinanden. _____
17. Seniorkollegaen er seniorkollega så længe der er seniorer i virksomheden. _____
18. Det fysiske og psykiske arbejdsmiljø skal tage særlig hensyn til seniorerne. _____
19. Seniorer har ret til uddannelse foran andre, hvis dette kræves for at varetage nye jobfunktioner _____
20. Man kan kun være en god seniorkollega hvis man tager hensyn til for hinandens livserfaring. _____

Når gruppen er færdig med den fælles besvarelse mødes vi i **plenum** og gennemgår udsagnene og evt. tilstødende problemområder.

Referencer

Andersen, Heine (red.) (1994). Videnskabsteori og metodelære. Samfundslitteratur.

Amtsrådsforeningen og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (2001). Personalepolitik i udvikling. Amtsrådsforeningen (www.personaleweb.dk).

Arbejdsministeriet m.fl. (april 2001). Brug for alle – Danmark 2010 og et mere rummeligt arbejdsmarked. Schultz Grafisk.

Arbejdsministeriet (juli 2001). Bekendtgørelse af lov om en aktiv arbejdsmarkedspolitik. Arbejdsministeriet.

Arbejdsministeriet (2000). Seniorpolitisk praksis – erfaringer og resultater fra Seniorpuljen. Phønix Trykkeriet A/S.

Arbejdsministeriet (1999). Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø. Arbejdsministeriet.

Arbejdstilsynet (1998). Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. Kontor for Videndeling, Arbejdstilsynet.

Beskæftigelsesministeriet (maj 2002). Flere i arbejde – analyser af den beskæftigelsespolitiske indsats. Beskæftigelsesministeriet.

Beskæftigelsesministeriet (juli 2002). Regeringen: Danmarks nationale handlingsplan for beskæftigelsen 2002. Beskæftigelsesministeriet.

Beskæftigelsesministeriet (december 2002). Bekendtgørelse om en aktiv arbejdsmarkedsindsats. Beskæftigelsesministeriet.

Bild, Tage m.fl. (1993). Fællesskab og forskelle. Sammenfatningsrapport fra APL-projektet. LO og CARMA.

Bourdieu, Pierre (1997). Af praktiske grunde – omkring teorien om menneskelig handlen. Hans Reitzels Forlag A/S.

Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J. D. (1996). Refleksiv sociologi – mål og midler. Hans Reitzels Forlag A/S.

Brüniche-Olsen, Paul (1996). Arbejdsmarkedspolitik. Handelshøjskolens Forlag.

Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA) (2000). Sygefravær og arbejdsfastholdelse – evaluering af forsøg i 9 statslige institutioner. Schultz Information.

Dansk Arbejdsgiverforening (1997). Senior på arbejdsmarkedet – muligheder og barrierer. Saloprint A/S

DSB (1999). Personalepolitik. K. Larsen og Søn A/S.

Finanssektorens Arbejdsgiverforening (2002). Seniorpolitik. Finanssektorens Arbejdsgiverforening.

Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd og Kommunernes Landsforening (2001). Seniorpolitik i praksis. Datagraf A/S

Illeris, Knud (2003). Voksenuddannelse og voksenlæring. Roskilde Universitetsforlag.

Jungk, Robert og R. Müllert, Nobert (1991). Håndbog i fremtidsværksteder. Politisk Revy.

Kirk, Henning (1999). Det grå guld. Seniorboomet: ressource versus elendighed. Forlaget Fremad A/S.

Knudsen, Fabienne m.fl. (1997). Evaluering af projekt Arbejdsfastholdelse i Vejen, Brørup og Holsted kommuner. Institut for samfunds- og erhvervsudvikling, sydjysk universitetscenter.

Kommunernes Landsforening m.fl. (1998). Seniorpolitik på dagsordenen. Frederiksberg bogtrykkeri A/S.

Kommunernes Landsforening m.fl. Stafetten, nr. 3 – maj 2001. Nyhedsmagasin fra Det Personalepolitiske Forum om arbejdsfastholdelse. Datagraf Auning as.

Landsorganisationen i Danmark (2003). Arbejdsevnen – vejen til et rummeligt arbejdsmarked. Inspiration og vejledning for tillidsvalgte. Landsorganisationen i Danmark.

Launsø, Laila og Rieper, Olaf (2002). Forskning om og med mennesker. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Ledernes Hovedorganisation (2003). Psykisk arbejdsmiljø – om mobning, sexchikane og ledernes håndtering af dårligt arbejdsmiljø. Ledernes Hovedorganisation.

Hansen, Carsten Svane m.fl. (2000). Samfundslex. Nordisk Forlag A/S.

Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg (2000). Vejledning om seniorpolitik. Nordsjællands Trykcenter.

Petersen, Stig (1999). Fokus på arbejdsfastholdelse. Socialministeriet.

PricewaterhouseCoopers (1999). Fremtidens seniorer i Danmark. PricewaterhouseCoopers.

Senior Consult (2000). Det gode arbejdsliv. Spørgeskemaundersøgelse gennemført i maj 2000 blandt samtlige lærere i Horsens Kommune. Senior Consult.

SiD (2003). Seniorpolitik – kan forandre en arbejdsplads. SiD

Skou, Henning (2000). Metoder til arbejdsfastholdelse og oprettelse af særligt tilrettelagte job – belyst ved en række eksempler. Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår.

Socialministeriet (2001). Bekendtgørelse af lov om aktiv socialpolitik. Socialministeriet.

Tikkanen et al. (2002). Working life changes and training of older workers. VOX Forskningsafdelingen.

Undervisningsministeriet (1998). En undersøgelse af nogle 40-60-årige mænds motivation og barrierer i forhold til deltagelse i voksenuddannelse. Undervisningsministeriet.

Ældre sagen (1997). Ældre og arbejdsmarkedet. Ældre Sagen.