

Seniorpolitik i praksis



Det gode arbejdsliv – hele livet
Metoder og erfaringer
FTF og KL

“Seniorpolitik i praksis” er udgivet i august 2001

Hæftet er udarbejdet for KTO af Mikkel Haarder, KL
– Jan Bauditz, KL – Karen Lund, FTF – og
Søren Steen-Jensen, Senior Consult

Illustrationer: Marie Gerdsdatter og Anna Aagaard

Grafisk tilrettelæggelse: Michael Koefoed

Tryk: Datagraf A/S

Oplag: 2.000 eks.

ISBN: 87-7356-051 0

Tak for godt samarbejde til Horsens, Ballerup og
Stenløse kommuner – både topledelsen, medarbej-
derne og fagforeningerne har ydet et stort arbejde i
analysen og processen – det har været spændende
og vil forhåbentlig være til inspiration for andre.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Seniorpolitik og personalepolitik	4
Derfor denne drejebog	4
Senior politik i praksis	4
For det nytter	5
Hvad er problemet?	6
Kompetencer og alder	7
Hvordan gør man – metode og proces	8
Før igangsætning af processen – ejerskab	8
Målgruppen	8
Resultatkrav til løsningsforslagene	10
Hvad har vi gjort helt konkret – Procesforløbet	10
Arbejdsgruppen	10
Intern information	12
Spørgeskemaundersøgelse	12
Fokusgruppeinterview	13
Fremtidsseminar	13
Det videre forløb	16
De procesansvarliges rolle i hele forløbet	17
Resultater fra 3 kommuner og 3 forskellige faggrupper	18
Horsens Kommune – lærere ved tre skoler	18
Medarbejdernes vurdering af årsager til tidlig tilbagetrækning	18
Konkrete forslag til handlinger	19
Sygeplejersker i hjemmeplejen i Ballerup	21
Medarbejdernes vurdering af årsager til tidlig tilbagetrækning	21
Konkrete forslag til handlinger	21
Daginstitutioner i Stenløse	22
Medarbejdernes vurdering af årsager til tidlig tilbagetrækning	22
Konkrete forslag til handlinger	23
Fælles erfaringer i tre kommuner med tre faggrupper	23
Tidsperspektivet og økonomien	25
Personaleøkonomisk tænkning er nødvendig	26
Perspektiver i processen på tværs af fag- og kommunegrænser	29
For det nytter	30
Sådan – Bilag	31

Seniorpolitik og personale

”Vi vil ikke skånes – vi vil bruges rigtig”, siger de ældre medarbejdere. Det er et udsagn fra projektet ”Senior med nyt ansvar”. Et projekt som FTF og Kommunernes Landsforening har igangsat for at udvikle metoder til fastholdelse af seniormedarbejdere gennem aktiv anvendelse af deres kompetencer.

Fokus for projektet har været det paradoksale, at seniorpolitik ikke kun skal være for seniorer – seniorpolitik skal være en del af personalepolitikken. For at bevare legitimitet og gennemslagskraft bør seniorpolitik formuleres i en proces, der inddrager alle medarbejdere på arbejdspladsen. Der er klare fordele ved at tænke i seniorpolitik, som det er gjort i projektet. Det tager udgangspunkt i, at medarbejdernes kompetencer, ressourcer og behov forandres gennem livet. En fornuftig seniorpolitik giver bedre arbejdspladser, fordi den viden, som seniormedarbejderne har opsparet gennem et langt arbejdsliv, anerkendes og bevares. Dermed får arbejdspladsen gledere medarbejdere og færre rekrutteringsproblemer.

Derfor denne drejebog

Denne drejebog fortæller:

- *hvorfor* det er vigtigt, at seniorpolitik er en del af personalepolitikken,
- *hvordan* projektet har samarbejdet med tre faggrupper i tre kommuner – metode og proces,
- *hvad* der kom ud af samarbejdet – resultater – og
- *sådan* – den giver henvisninger til internettet, hvor nyttig information og projektets bilag kan findes. Det omfatter diverse hjælpematerialer, vejledninger og idékataloger.

Drejebogen er skrevet som inspiration og vejledning for ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og politikere. Den er tænkt som et værktøj til at komme i gang med at skabe en seniorpolitik på kommunale arbejdspladser.

Seniorpolitik i praksis

På den enkelte arbejdsplads skal man stille sig en række spørgsmål som led i udarbejdelsen af en seniorpolitik. Hvilke kompetencer har seniorerne? Hvordan kan man anvende seniorernes kompetencer og erfaringer? Hvilke ”hensyn” skal der tages til seniormedarbejderne? Hvordan gør man brug af ”Rammeaftalen om seniorpolitik”?

I de tre kommuner samarbejdede vi med alle medarbejdere på de berørte arbejdspladser – ikke kun de ældre. Ved de første møder gav flere af de yngre udtryk for forundring



over, at de skulle deltage – hvad havde seniorpolitik med dem at gøre? Men det viste sig, at de yngre hurtigt meldte tilbage, at det var relevant og nødvendigt at alle deltog i arbejdet omkring seniorpolitik. Seniorpolitik er i praksis en del af personalepolitikken.

Det er vigtigt:

- at der på arbejdspladsen er erfarne kolleger, som de yngre kan "læne sig op ad",
- at der er mulighed for samarbejde, supervision og faglig udvikling med ældre kolleger,
- at seniorerne er rollemodeller, der giver de yngre et perspektiv i deres arbejde og
- at de ældre føler sig værdsat og brugt som kompetente medarbejdere.

For det nytter

Formålet med at integrere en seniorpolitik i personalepolitikken er at stimulere

- glæden ved at være på arbejdsmarkedet,
- lysten til at blive et par år længere og
- unge og ældres følelse af at være tilfreds og føle sig værdsat.

Skal det lykkes, kræver det, at forvaltning, ledelse og de enkelte medarbejdere erkender, at yngre og ældre er ligeværdige, og at alle har noget forskelligt at tilbyde i form af viden, erfaring og gå-på-mod. Hvis arbejdspladserne vil holde på seniorerne og på de unge, må medarbejdere og ledere indse, at evnen og viljen til at lære nyt og lære fra sig ikke er knyttet til alderen.

Projektet har taget udgangspunkt i et samarbejde med daginstitutioner i Stenløse Kommune, hjemmesygeplejen i Ballerup Kommune og skoleområdet i Horsens Kommune. Der er tale om tre store fagområder på det kommunale område – hvor gennemsnitsalderen er høj – lærere, pædagoger og sygeplejersker. I samarbejde med medarbejdere og ledere er der udviklet konkrete metoder til fastholdelse af medarbejdere. En gennemgående idé er aktiv anerkendelse gennem anvendelse af medarbejdernes kompetencer – på den baggrund har projektet udviklet redskaber, der kan støtte andre arbejdspladser i at udarbejde deres egen seniorpolitik. For det nytter!

God læse- og arbejdslyst!

Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd (FTF)
og Kommunernes Landsforening (KL)



Hvad er problemet?

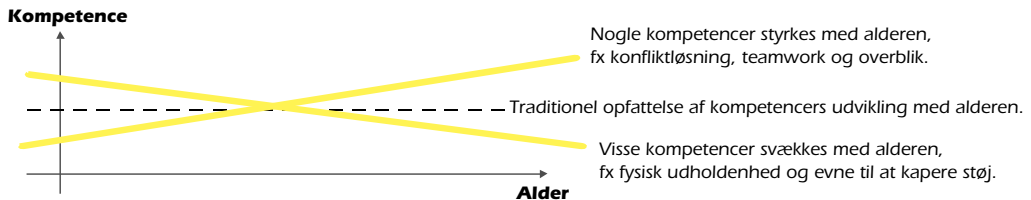
Det offentlige arbejdsmarked står over for store udfordringer:

- der bliver i de kommende år mangel på medarbejdere – både unge og ældre,
- blandt de ældre vil langt den største gruppe forlade arbejdsmarkedet omkring 60-års alderen, dvs. 5 år før den officielle pensionsalder og
- unge "jobshopper" mere og mere – og forlader arbejdspladser, der ikke lever op til deres forventninger.

På den baggrund er der god grund til at analysere, hvordan arbejdet kan tilrettelægges, så arbejdspladserne i fremtiden afspejler de ønsker, som medarbejderne – unge såvel som ældre – har til arbejdslivet. Udfordringen består blandt andet i at skabe en personale- og seniorpolitik, der både er i stand til at fastholde nuværende medarbejdere og tiltrække nye.

Hvis ældre medarbejdere skal blive på arbejdspladsen i stedet for at gå på pension, så skal der være jobs, som de både kan og vil bestride. Hvis der ikke er det, vil flere enten vælge at trække sig tilbage, fordi de finder tilværelsen som efterløner eller pensionist mere attraktiv end arbejdslivet. Eller mange vil blive tvunget til at trække sig tilbage, fordi de ikke kan klare jobbet. Hvis ikke arbejdspladserne er gearret til den fleksibilitet og udvikling, der kræves for at tage hensyn til de ønsker, unge og ældre har, er den yderste konsekvens, at de ældre brænder ud og de unge dropper ud af fagområdet, begge i utide – set fra arbejdspladsens synspunkt.

Til og med år 2005 skal den offentlige sektor rekruttere 250.000 personer for at fastholde det nuværende serviceniveau. De kommende ti år er tallet 400.000. Alene på de tre store serviceområder i den kommunale sektor, nemlig ældreområdet, skoleområdet og dagpasningsområdet er der i årene 1996 – 2006 behov for 110.000 nyansættelser.



Kompetencer og alder

Traditionelt har man opfattet kompetencer, som forholdsvis stabile gennem arbejdslivet og ikke taget højde for aldersbetingede forandringer i positiv og negativ retning. Men måske er virkeligheden ved at indhente det synspunkt. Med alderen mister vi fysisk kunnen, men ikke viden. En lang række undersøgelser viser, at der er en række ting, som vi bliver bedre til med alderen. Når det er sagt, skal man selvfølgelig stadig huske på, at vi alle udvikler os forskelligt med alderen. Evner man måtte mangle som ung, kommer ikke af sig selv når man bliver ældre!

Undersøgelser viser, at alderen positivt påvirker følgende områder:

- arbejds- og erhvervs erfaring,
- overblik, dømmekraft og opfattelsesevne,
- selvstændighed og evnen til at omgås og samarbejde med andre mennesker. Derfor er specielt seniorer ofte gode til at lede og indgå i teamwork,
- ansvarsbevidsthed og pålidelighed,
- menneskelig modenhed og positiv indstilling til arbejdet,
- mindre personaleomsætning og udskiftning. Seniorer bliver generelt længere og
- færre forsømmelser. "Blå mandag" og barnets første sygedag hører til blandt de yngre medarbejdere.

Disse seniorkompetencer er stadig ikke gået op for alle arbejdspladser. Derfor forsøger vi i dette projekt at synliggøre seniorernes særlige kvalifikationer og kompetencer. Resultaterne peger fx på, at seniorer er gode til at indsluse unge i organisationen og bidrage til deres fastholdelse. At fastholde en ældre medarbejder kan altså bidrage til at fastholde de unge, som er nødvendige for videreførelsen og udviklingen af de kommunale institutioner.

Hvordan gør man – metode og proces

FTF og Kommunernes Landsforening har i projekt "Senior med nyt ansvar" arbejdet sammen med arbejdspladser på daginstitutionsområdet, i hjemmesygeplejen og på skoleområdet i hhv. Stenløse, Ballerup og Horsens Kommuner. Analyse og procesværktøj er udviklet i samarbejde med Senior Consult ved Søren Steen-Jensen. Her redegøres for den metode og de processer, projektet har anvendt i de tre kommuner.

Formuleringen af seniorpolitik på de involverede kommunale arbejdspladser er sket med nøje tilrettelagt inddragelse af medarbejdere og ledelse. Inddragelse og ansvarliggørelse har været midlet til at indkredse de reelle årsager til ønsker om tidlig tilbagetrækning. Hermed bryder projektet med den klassiske opfattelse af lederniveauets eneansvar for at formulere problemer og løsninger.

Før igangsætning af processen – ejerskab

Det første der fandt sted i projektet, var derfor kontakt og dialog med "begge sider af bordet" i kommunen. Der blev afholdt møder med topledelsen i kommunen og med arbejdspladsernes ledere, den faglige organisation, tillidsrepræsentanter og medarbejdere.

Fasen op til projektets start er vigtig. Det er her, at de besluttende aktører skal acceptere og forstå indholdet af den kommende proces og dermed få ejerskab til projektet. Ikke mindst skal de bringes til at forstå det ansvar, de påtager sig ved igangsættelse af projektet. Der tænkes her især på medarbejderne og de muligheder og det initiativ, der gives til dem. Samtidig er det svært at stoppe en proces af den karakter, når først den er sat i gang. Det vil give skuffede forventninger og demotiverede medarbejdere, og kan gøre det vanskeligere at tage initiativ til udviklingsprojekter i fremtiden.

Det er selvfølgelig også afgørende, at de besluttende aktører er enige om de problemstillinger, der skal arbejdes med – og ikke mindst valget af fremgangsmåde. Her ligger et behov for vilje fra topledelsen til at bakke processen op – både personligt og ved tildeling af nødvendige ressourcer i form af tid og økonomi.

Projektets erfaringer viser, at det er forholdsvis enkelt at engagere medarbejderne. Måske skal de bruge lidt tid til at vænne sig til at skulle sætte en dagsorden frem for blot at sige ja eller nej til en færdig beslutning. Det kan godt være vanskeligt at fjerne medarbejdernes "programmerede overfølsomhed" i relation til forandringer – "bliver det bare ved ordene eller kommer det til handlinger?".



Som det blev sagt i Horsens:
"Projektet skal bevæge sig fra
afvikling til udvikling".



Målgruppen

Målgruppen i processen har været ledere og medarbejdere – de er blevet medskabere af de ønskede forandringer. Som udgangspunkt betyder det, at der arbejdes sammen med hele arbejdspladser – på tværs af faggrupper. Det giver størst legitimitet og opbakning på en arbejdsplads, hvis et projekt omfatter alle. Omvendt giver udelukkelse af grupper af medarbejdere på grund af faggrænser en grobund for kritik, negativ udvikling og modarbejdelse. Disse synspunkter blev fremført i projektets arbejdsgrupper ved evalueringerne i de tre kommuner.

I praksis valgte de tre kommuner og medarbejderne selv, hvem de ville inddrage i projektet. Horsens Kommune besluttede, at projektet skulle omfatte ledere og lærere på tre skoler. Stenløse Kommune valgte, at målgruppen skulle være både pædagoger, ledere og pædagogmedhjælpere fra tre institutioner. Ballerup Kommune besluttede, at projektet skulle omfatte alle sygeplejersker i kommunens hjemmepleje – på tværs af de forskellige arbejdspladser.

Resultatkrav til løsningsforslagene

I udgangspunktet er det vigtigt at sætte nogle rammer for de forslag, der vil blive produceret af målgruppen. Resultatkravene, som bør gentages ved enhver lejlighed gennem forløbet, kan opsummeres til følgende:

Forslagene skal:

- kunne accepteres af ledere og medarbejdere som reelt problemløsende – de skal være mere end kosmetiske og tage udgangspunkt i reelle problemer,
- kunne opnå bred organisatorisk tilslutning – de bør også kunne accepteres af kolleger, andre faggrupper og topledelsen,
- være økonomisk bæredygtige – det kan i mange tilfælde betyde en anden organisering af arbejdet inden for de eksisterende økonomiske rammer og
- være ansvarlige overfor helheden – de skal støtte op om kerneydelsen: Kommunens service til borgerne.

Inden for disse rammer er medarbejdere og ledere blevet inddraget med opfordring til at komme på banen med egne tanker, erfaringer og forestillinger som ligeværdige parter i udviklingsprocessen.

Hvad har vi gjort helt konkret – Procesforløbet

Processens omdrejningspunkter blev fra begyndelsen opstillet i en køreplan. Køreplanen blev taget frem ved alle møder gennem forløbet for at orientere deltagerne om, hvor langt processen var nået og for at holde projektet på sporet. Køreplanen var i praksis et skema på en OH-planche – se skemaet overfor. På de næste sider følger en gennemgang af skemaets forskellige elementer.

ARBEJDSGRUPPEN

Der blev i hver af de tre kommuner nedsat en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra topledelsen, ledere og tillidsrepræsentanter fra de deltagende institutioner, skoler eller områder. Gruppen bestod af 8–10 personer samt 3 konsulenter fra projektet. Arbejdsgruppen var den enhed, der forankrede projektet i kommunen og på de enkelte arbejdspladser. Arbejdsgruppens opgave var at sikre dialog med arbejdspladserne og pege på mulige barrierer, som udefra kommende konsulenter ikke opfatter. Den fungerede endvidere som løbende kontakt mellem arbejdspladserne og projektlederne fra KL og FTF.

Sygeplejerske i arbejdsgruppe siger: "Jeg havde forventet, at det var et langt større arbejde at være med i arbejdsgruppen. Måske virker det blot mere overkommeligt, når det er egen arbejdsituation man beskæftiger sig med".

AKTIVITET OG FORMÅL	OMTRENTLIGT TIDSPUNKT OG VARIGHED
<p>Arbejdsgruppen: Præsentation og diskussion af projektet, kvalificere spørgeskemaer, interview, fremtidsværksted m.v.</p>	Ca. to timers varighed
<p>Spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere i faggruppen</p>	Distribueret til alle medarbejdere i det enkelte sektorområde efter første arbejdsgruppemøde – 7-14 dages svarfrist
<p>Fællesmøde: Præsentation af projektet blandt alle medarbejdere, hvad skal der ske, spørgsmål m.v. – alle informeres supplerende på papir</p>	Ca. tre timers varighed
<p>Kvalitative interview med medarbejdere om forventninger og drømme til arbejdslivet</p>	To til tre timers varighed pr. fokusgruppe
<p>Arbejdsgruppen: Fremlæggelse og diskussion af de behandlede resultater fra spørgeskemaundersøgelsen og interviewrunden</p>	Ca. tre timers varighed
<p>Fremtidsværksted (max 40 deltagere): Fælles udvikling af seniorpolitiske strategier for arbejdspladserne</p>	Varer to hele dage
<p>Fællesmøde: Fremlæggelse af resultatet for alle medarbejdere – diskussion, spørgsmål m.v. – kommunen melder tilbage om den videre strategi</p>	Ca. to timers varighed
<p>Arbejdsgruppen: Evaluering af processen og resultatet</p>	Ca. tre timers varighed

INTERN INFORMATION

Efter de indledende møder med arbejdsgruppen, sendte vi et kort informationsbrev til alle medarbejdere i hele sektorområdet for at sikre ejerskab til processen gennem viden om formålet. Brevet blev også sendt til de medarbejdere og arbejdspladser inden for sektorområdet, som ikke deltog i projektet. Her blev kort gjort rede for projektets baggrund, formål, varighed og i hvilken grad, vi ville lægge beslag på medarbejdere. Se et eksempel på et følgebrev i projektets bilagsdel via internetadresser bagest i publikationen.



Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt følgende hovedspørgsmål:

- Hvorfor har du søgt job hos kommunen?
- Vil du anbefale kommunen som arbejdsplads?
- Har du overvejet at finde andet arbejde?
- Hvad er et meningsfyldt job for dig?
- Det psykiske arbejdsmiljø
- Hvornår vil du forlade arbejdsmarkedet?
- Hvad kan udsætte din afgang fra arbejdsmarkedet?

SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

På dette stadium blev der gennemført en anonym spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere.

På tværs af de tre kommuner og medarbejdere pegede svarene på flere interessante ting:

Det, der gør et job meningsfyldt er:

- gode kolleger/godt sammenhold på arbejdspladsen,
- mulighed for personlig og faglig udvikling,
- mens faktorer som løn og fysisk arbejdsmiljø kom langt længere nede på listen.

Når det gælder om at få medarbejderne til at udsætte deres afgang fra arbejdsmarkedet, bliver der peget på forskellige faktorer:

- helbredet,
- indflydelse på arbejdets organisering,
- mulighed for nye jobfunktioner og
- nedsættelse af arbejdstiden.

Psykiske faktorer spiller en stor rolle – som for eksempel:

- lederens positive holdning,
- kollegernes positive holdning og
- indflydelse på arbejdet og tempoet – mere indflydelse giver mindre stress.

I evalueringerne fremhævede arbejdsgruppen det positive i, at så mange af kollegerne valgte at svare på spørgeskemaerne. Det gav arbejdsgruppen opbakning og sikrede ejerskab til projektet. Svarprocenten blev måske hjulpet på vej af kommunens ledelse samt ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter fra arbejdspladserne, som har deltaget i arbejdsgruppen. Endvidere fandt arbejdsgrupperne ved evalueringen, at spørgsmålene var fokuserede og relevante, og at spørgeskemaet ikke var for langt.

FOKUSGRUPPEINTERVIEW

Spørgeskemaundersøgelsen dannede afsæt for det næste trin i processen. Det var fokusgruppinterview. Gennem interviews med ca. 10 medarbejdere fra tre arbejdspladser blev der blotlagt problemstillinger og sat fokus på konkrete forslag til handlinger. Interviewene var struktureret over temaerne *ændrede jobfunktioner* og *drømme og visioner* til det fremtidige arbejdsliv. Formålet var ikke at finde færdige løsninger.

Udsagn fra interviewene blev sorteret inden for følgende temaer:

- ønsker til en anden måde at fordele arbejdsfunktionerne på arbejdspladsen i forhold til nu,
- øget samarbejde mellem unge og ældre,
- eksterne udnyttelsesmuligheder af alderens evner – relevant samarbejde med andre sektorområder,
- hvad kan fastholde de ældre ud over 60. år og
- ændrede roller i organisationen.



Som der blev sagt ved et af interviewene: "Vi har brug for hinanden – at trives som mennesker og at have sjælen med hjem – vi skal have oplevelsen af at gøre en forskel."

FREMTIDSSEMINAR

Det to-dages fremtidsseminar er den centrale del i processen. Med afsæt i fokusgruppinterviews og spørgeskemaundersøgelse er der her tid til at tænke stort om temaet seniorpolitik som personalepolitik. Fremtidsseminaret blev gennemført som internat af hensyn til fleksibilitet i tidsforbrug og mulighed for at arbejde koncentreret og uforstyrret. Temaerne fra fokusgruppinterviewene, som er beskrevet oven for, blev brugt til at strukturere fremtidsværkstedet. Deltagerne valgte sig ind på de overskrifter, de syntes var relevante, og der blev dannet grupper ud fra valget af tema.

1. Hvorfor?

Hvad er problemet?

(bygger på spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterview – flere deltagere tog fat på meget overordnede og store problemstillinger – det virkede godt at dele disse op i flere mindre problemer og analysere dem hver for sig)

2. Diagnose

Konsekvens, hvis vi ikke gør noget – altså, hvor vigtigt er problemet?

3. "Troldens navn"

Hvad er de mulige forklaringer på problemets opståen?

Begrebet stammer fra et norsk folkeeventyr, hvor en landsby blev terroriseret af en trolde. Hvis indbyggerne kunne gætte troldens navn, ville de kunne fjerne trolde og dens ugeringer

4. Derfor

Ny tilstand

(overordnede ønsker til nye og anderledes måder at organisere dagligdagen, efteruddannelse osv)

5. Hvordan?

Hvordan løser vi problemet – uskadeliggør "trolde", herunder metode og indsatsområde

(ingen diskussioner er for små eller banale – grupperne fik noget godt ud af diskutere "almindelige" problemstillinger)

6. Sådan

Konkrete forslag til handlinger, der løser konstateringer på problemerne

Herunder vurdering af effekt på kort sigt 3–6 måneder og på lang sigt 1–2 år (igen er ingen forslag for banale)

Deltagerne var ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere fra de involverede arbejdspladser – både ældre og yngre. I alt deltog omkring 25 personer. Deltagerne var udvalgt af personaleafdelingen og arbejdspladserne, således at alle aldersgrupper var repræsenteret.

Seminaret blev indledt med en fælles velkomst og introduktion fra projektlederne om seniorpolitik som en del af personalepolitikken. Til inspiration er det vigtigt, at deltagerne både får input om seniorpolitiske ordninger og positive historier om nye og anderledes måder at gribe tingene an på. Samtidig er det vigtigt at få deltagerne til at erkende det ansvar, de påtager sig ved at deltage. Det er hårdt arbejde, og opgaven kan virke uoverskuelig, før man går i gang.

Derudover er det vigtigt, at alle deltagerne:

- erkender behovet for nytænkning og udvikling,
- har tillid til, at ledelsen både kan og vil gennemføre processen og
- er indstillet på at bryde med gældende normer.

En gruppe lærere i Horsens valgte under temaet Samarbejde mellem unge og ældre lærere at sætte fokus på problemstillingen "unge lærere er teoretiske – ældre lærere kender den praktiske hverdag" og derfra arbejde med modstående skema og komme med konkrete forslag til løsninger på kort og lang sigt.

Temaerne blev i grupperne behandlet efter skabelonen på modsatte side. I praksis brugte deltagerne skemaet til at strukturere deres idéer og få belyst deres problemstillinger fra alle sider. På den måde blev det muligt for dem at udvikle og sammensætte et gennemtænkt forslag. Numrene henviser til rækkefølgen i skemaet.

Grupperne gennemarbejdede et tema ad gangen. Det vigtige er her først at afdække virkeligheden og sætte fokus på de reelle årsager til problemets opståen (hvorfor) inden grupperne arbejder med konkrete forslag til handlinger (sådan). Hver gruppe nåede i gennemsnit at udarbejde tre analyser af de problemstillinger, de selv havde formuleret, og som dannede udgangspunkt for fremtidsseminaret.

Om eftermiddagen på fremtidsseminarets sidste dag fremlagde deltagerne deres forslag over for topledelsen. Det virkede godt på hele forløbet, at topledelsen stillede op, lyttede og stillede opklarende spørgsmål. Forslagene blev undervejs sammenskrevet i et idékatalog. Det var alene forslagernes præmisser og relevans til problemstillingen, der blev belyst og fremlagt ved præsentationen. Der er internetadresser bagerst i denne bog til rapporter fra de tre kommuner og de udarbejdede idékataloger.

For at sikre at forslagene har overtaleseskraft og dermed kan gennemføres, blev



fremlæggelsen suppleret med medarbejdernes vurdering af den forventede effekt i relation til ansatte, organisation og omgivelser med angivelse af fordele og ulemper samt påpegning af eventuelle barrierer.

Præsentationen lå som afslutning på fremtidsseminaret. Dels for at undgå et tomrum mellem fremtidsseminar og præsentation, og dels for at sikre at deltagerne har energien og hele processen med argumenter og konklusioner i frisk erindring.

DET VIDERE FORLØB

På baggrund af præsentationen og idékataloget udarbejdet på fremtidsseminaret, beslutter ledelsen i kommunen den videre strategi. I de tre kommuner, som har medvirket i projektet, er dette sket i samarbejde med de relevante faglige organisationer. Der kan være forslag, som ikke kræver yderligere udredning og altså blot kan iværksættes umiddelbart, hvis der er opbakning til det blandt de involverede aktører. Det gælder fx 'reparationstiltag' i form af anden arbejds- eller funktionsfordeling, ændrede arbejds- og mødetider, overgang til udelukkende dagtjeneste for udvalgte grupper osv. Ved en hurtig beslutning om hvilke initiativer, der skal sættes i gang, sendes et positivt signal til arbejdspladserne og organisationen om ledelsens parathed til at lytte til medarbejderne. Andre forslag kan kræve yderligere undersøgelser og dokumentation af effekt og anslået ressourceforbrug.

Det er vigtigt, at kommunens tilbagemelding ikke sker alt for lang tid efter fremtidsseminaret. En behandlingstid på en eller flere måneder kan ødelægge medarbejdernes engagement og så tvivl om ledelsens reelle interesse og vilje til at bakke projektet op. I de tre kommuner, som har indgået i projektet, blev fremtidsseminarerne i tråd hermed fulgt op på et efterfølgende fællesmøde. Det har ligget omkring 14 dage efter fremtidsseminaret.

Kredsformand i Horsens lærerforening Anna Grethe Fyrstenberg siger om projektet: "Senior med nyt ansvar" har været godt for alle lærerne. Vi har fået drøftet vores arbejdsforhold – både for unge og for de ældre. Vi har fået sat ord på, hvad de enkelte har at byde på af ressourcer og erfaringer. Tidligere er vi nok mange over 50, der har følt, at det var slut med at gøre sig gældende. Nu har vi fokus på forandringer og styrker.

Selvfølgelig er der overordnede rammer for vores arbejde. Men gennem processen med seniorpolitik som en del af personalepolitikken er vi sammen med kommunens ledelse blevet opmærksomme på værdien i, at medarbejdere er med til at sætte dagsordenen. Og det giver lysten til at blive – både for de unge og for de ældre – så vi kan udvikle os sammen."

Den endelige implementering af de enkelte forslag, der er enighed om at gennemføre, er ikke færdig ved redaktionens afslutning. Men i Horsens Kommune, hvor projektet er gennemført i samarbejde med tre folkeskoler, er iværksættelse af forslagene i fuld gang på alle kommunens skoler. KL og FTF vil følge og arbejde sammen med Horsens Kommune gennem 2001/2002, og dette vil blive afrapporteret separat senere.

De procesansvarliges rolle i hele forløbet

Konsulenternes rolle i processen var først og fremmest at fastholde medarbejdere og ledelse på de resultatkrav, der er opstillet. De er som tidligere nævnt: at forslagene er problemløsende, kan opnå bred tilslutning, er økonomisk bæredygtige og samtidig ansvarlige over for helheden. Samtidig var konsulenternes opgave, at fastholde deltagernes fokus på opgaven og ledelsen på sit ansvar for, at forslagene blev taget alvorligt og i videst muligt omfang blev omsat til handling.

Arbejdsgrupperne fremhævede positivt, at procesansvaret var forankret hos eksterne konsulenter. De fandt, at det øgede initiativets troværdighed, at konsulenterne ikke var placeret hverken i forvaltningen eller på arbejdspladserne. Det er vurderingen, at det har en positiv effekt, at processen har en relativt neutral tovholder. Det har haft betydning for fastholdelse af projektets fokus og tidshorisont og har bidraget til at løsgøre diskussionerne fra vante tankegange og rygmarvsreaktioner.

I praksis betyder det ikke, at andre kommuner, som ønsker at gøre noget tilsvarende, nødvendigvis må købe konsulentbistand ude fra. Men måske er det vigtigt, at ansvaret for projektets fremdrift forankres hos en projektleder. Og at denne gives tid og ressourcer til afvikle projektet i en relativt koncentreret form. Altså hellere mange arbejdstimer over 3 måneder end løsere spredt over 7 måneder. For det nytter!

Resultater fra 3 kommuner og 3 forskellige faggrupper

FTF og Kommunernes Landsforening har i projekt "Senior med nyt ansvar" arbejdet sammen med arbejdspladser på daginstitutionsområdet, i hjemmesygeplejen og på skoleområdet i hhv. Stenløse, Ballerup og Horsens Kommuner. Her redegøres kort for nogle af resultaterne fra de tre kommuner. Se i øvrigt bilagsdelen, der viser vej via internettet til de samlede idékataloger fra kommunerne.

Horsens Kommune – lærere ved tre skoler

I Horsens Kommune er der 13 skoler og 540 lærere. Over 30% af de ansatte i kommunen er over 50 år. Den skæve aldersfordeling betyder ikke kun mangel på arbejdskraft, men også en snigende mangel på de kompetencer, som kun kan tilegnes gennem et langt arbejdsliv. Horsens Kommune har derfor valgt at tage fat om problemet med det formål at få klarlagt, hvordan kommunen skal udvikle sig for at være en endnu mere attraktiv arbejdsplads for lærere. Interessen har også samlet sig omkring, hvordan det er muligt at skabe de bedst mulige kår for erfaringsoverførsel mellem medarbejdere på arbejdspladserne. Projektet arbejdede sammen med lærere fra tre forskellige skoler i Horsens Kommune, som var udvalgt, så de repræsenterede skoler af forskellig størrelse, elevsammensætning og alderssammensætning af medarbejderne.

De tre skoler var:

- Langmarkskolen med 23 klasser på Bh til 10. klassetrin,
- Lundskolen – 16 klasser på Bh til 10. klassetrin og
- Torstedskolen – 32 klasser på Bh til 7. klassetrin.

I arbejdet medvirkede personalechefen, skolechefen, den pædagogisk-administrative konsulent og lærerforeningens kredsformand – de deltog også alle som medlemmer af arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen bestod samlet af 12 personer. Der blev afholdt tre fokusgruppeinterviews med deltagelse af 8–10 personer fra hver skole. I fremtidsseminaret deltog 24 lærere og ledere fordelt på de tre skoler.

MEDARBEJDERNES VURDERING AF ÅRSAGER TIL TIDLIG TILBAGETRÆKNING

En spørgeskemaundersøgelse blandt de 540 lærerne i Horsens kommune viste, at 88% finder arbejdet som lærer meget eller noget psykisk belastende. Hele 78% finder, at den



største psykiske belastning er arbejdstempo og tidspres.

72% af lærerne finder, at der er sket ændringer i deres arbejdssituation de seneste 1–3 år og at de i mindre grad eller slet ikke har haft indflydelse på disse ændringer. Herudover er udsagn som ”mange bolde i luften”, ”en delt arbejdsdag”, ”kassetænkning”, ”arbejdstidsaftalen” hyppige, når grunde til tidlig tilbagetrækning nævnes.

KONKRETE FORSLAG TIL HANDLINGER

Ved interview med lærere fra de tre skoler blev der sat fokus på konkrete forslag til handlinger. Helt klart blev der sagt fra alle tre interviewgrupper: *”Det må ikke være skånejobs, der vinder indpas. Vi vil ikke skånes, men bruges rigtigt”*.

På to-dages fremtidsseminar blev der i alt udviklet 12 forslag til konkrete handlinger, der kan være

med til at løse problemerne. Nogle af forslagene kan sammenfattes under følgende overskrifter:

- Færre bolde i luften – lærerne finder, at deres hverdag er præget af mange ukoordinerede initiativer og projekter – det gør det svært at følge det enkelte indsatsområde til dørs – og ender med at give en oplevelse af stress. Det vil være en fordel, hvis kræfterne kan samles på færre og evt. større projekter.
- Bedre arbejdsplanlægning – møder og undervisning koordineres ikke, så tiden anvendes ikke optimalt – ingen indflydelse på ændringer. Det vil være ønskeligt, hvis fx møder kunne samles inden for bestemte tidsrum eller ugedage, så der ikke opstår for megen ventetid og mellemtimer i løbet af dagen og ugen.
- Samarbejde mellem unge og ældre – de unge føler sig isoleret – kan ikke have en åben dialog om relevante problemstillinger – de ældre bliver ikke brugt med den viden og de erfaringer, de har. En god idé er at koble unge og ældre sammen i par for at sikre en god erfaringsudveksling af teori og praksis.
- Mere efteruddannelse – de ældre savner længerevarende forløb – de unge savner sparring efter endt efteruddannelse. Efteruddannelse kunne samles tidsmæssigt i længere forløb. Kolleger kan undervise hinanden indbyrdes.
- Ny ledelsesstruktur og personalepleje – ønske om ledelsesmæssig opbakning til fx udvikling af teams – og en måske mindre men væsentlig ting som at få lavet kaffe til frikvartererne på lærerværelset.

Resultaterne fra fremtidsseminaret er forelagt forvaltningen – kommunen har forholdt sig til disse og meldt tilbage med konkrete forslag til handlinger, der arbejdes videre med. Der er lagt en tids- og handlingsplan for afprøvning og implementering af forslagene frem til og med marts 2002. Således har man sikret, at den psykologiske kontrakt med medarbejderne ikke brydes, og at deres forslag har en reel betydning.



Sygeplejersker i hjemmeplejen i Ballerup

I Ballerup Kommune deltog alle sygeplejersker i hjemmeplejens tre områder. Det er sammenlagt 40 personer. Fra kommunen deltog en kontorchef i personaleafdelingen og hjemmeplejelederen. Arbejdsgruppen bestod samlet af 12 personer. Der blev afholdt tre fokusgruppeinterviews med deltagelse af 8–10 personer. I fremtidsseminaret deltog 22 sygeplejersker fordelt på kommunens tre områder i hjemmeplejen.

MEDARBEJDERNES VURDERING AF ÅRSAGER TIL TIDLIG TILBAGETRÆKNING

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sygeplejerskerne viste, at 2/3 finder arbejdet som sygeplejerske meget eller noget psykisk belastende. Mange fremhæver, at de største psykiske belastninger er arbejdstempo og tidspres.

Sygeplejerskerne i hjemmeplejen finder, at der er sket mange ændringer i deres arbejdssituation de seneste år og har en oplevelse af ikke at have været med i processen. Andre faktorer omfatter manglende fleksibilitet i arbejdsplanlægningen og ledelsens opmærksomhed på seniorernes behov. Samtidig er der en del af de yngre sygeplejersker, der forlader hjemmeplejen og nogle forlader helt faget, fordi arbejdsindhold og -vilkår ikke lever op til deres forventninger. For den enkelte såvel ældre som for nogle af de unge sygeplejersker er problemet, at de ikke føler sig værdsat og brugt som kompetente medarbejdere på arbejdspladsen. De vælger derfor på deres egen måde at løse problemet – nemlig ved i ”utide” som ung, eller præcis ved 60-års alderen, at forlade det arbejdsområde, de er uddannet til at varetage.

KONKRETE FORSLAG TIL HANDLINGER

På det to-dages fremtidsseminar blev der udviklet forslag til konkrete handlinger, der kan være med til at løse problemerne. Nogle af forslagene kan sammenfattes under følgende overskrifter:

- Fastholdelse af personale, både ældre og yngre – sygeplejerskerne finder, at hverdagen er bygget op over stive og uflexible rammer med dalende arbejdsglæde til følge. Mange opgaver kan gøres mere effektive og attraktive bl.a. gennem bedre fysiske rammer på kontoret. EDB kan sikre ordentlig dokumentationsarbejde.
- Fokus på faglig udvikling og erfaringsoverførsel – manglende prioritering til sygeplejefaglig udvikling og sparring – med dalende engagement og nedslidning til følge. Mulighed for flere kurser, fællesundervisning og fælles projekter kan give dygtigere og mere engagerede sygeplejersker.
- Fokus på ledelse i hjemmeplejen. Det vil betyde, at kvaliteten i hjemmeplejen højes som følge af en rød tråd gennem hele organisationen.
- Synliggørelse af hjemmeplejen internt i kommunen. Det vil give større borgertilfredshed og dermed øge arbejdsglæden.



Daginstitutioner i Stenløse

I Stenløse Kommune indgik tre institutioner på det pædagogiske område. Det var to børnehaver og en skolefritidsordning:

Hvidehøj – 8 medarbejdere – 40 børn i alderen 3–5 år,

Møllehøjens Børnegård – 14 medarbejdere, 80 børn 0–5 år og

Ganløse SFO – 17 medarbejdere, 188 børn fra børnehave til 3. klassetrin.

Fra Stenløse Kommune deltog personalechefen, udviklingskonsulenten og fællestillidsrepræsentanten i arbejdet. Arbejdsgruppen bestod samlet af 10 personer. Der blev afholdt to fokusgruppeinterviews med deltagelse af 8–10 personer sammensat på tværs af institutionerne. I fremtidsseminaret deltog 23 pædagoger, ledere og pædagogmedhjælpere.

MEDARBEJDERNES VURDERING AF ÅRSAGER TIL TIDLIG TILBAGETRÆKNING

Medarbejderne på daginstitutionsområdet i Stenløse Kommune har et højt aldersgennemsnit, samtidig med at mange medarbejdere ønsker at forlade arbejdspladsen i "utide".

Spørgeskemaundersøgelsen blandt 241 medarbejdere, hvoraf 141 besvarede, viser, at 60% finder arbejdet meget eller noget psykisk belastende og af disse finder 80%, at den største psykiske belastning er arbejdstempo og tidspres.

76% af pædagogerne og pædagogmedhjælperne finder, at der er sket ændringer i deres arbejdssituation de seneste år, og at de har haft meget lidt indflydelse i processen. Andre problemer knytter sig til følelser af "udbrændthed" og "ubrugt viden". Indsatsen mod fysisk og psykisk nedslidning samt styrkelse af læring og udvikling på jobbet er nøglen til at udsætte afgang fra arbejdsmarkedet.

Helt klart blev der sagt fra alle tre interviewgrupper:
"Vi vil være lige gyldige, hvad enten vi er 19 eller 60
– vi skal have oplevelsen af at gøre en forskel".

KONKRETE FORSLAG TIL HANDLINGER

På fremtidsseminaret blev der i alt udviklet 13 forslag til konkrete handlinger, der kan være med til at løse problemerne. Nogle af forslagene kan beskrives under følgende overskrifter:

- Bedre samarbejde mellem unge og ældre – dialog om ressourcer, ”førlørdninger” og jobrotation vil give udvikling både professionelt og personligt. Jobrotation kan evt. finde sted på tværs af institutioner og sektorområder (fx til skoleområdet).
- Indflydelse på ændringer – generelle besparelser og mange ”pedelfunktioner” giver frustrationer og manglende arbejdsglæde. Medarbejderne finder det attraktivt at være med til at prioritere og tilrettelægge rammerne for deres arbejde.
- Mere efteruddannelse og kompetenceudvikling – uddannelsesplaner, lokale kurser og sidemandsoplæring kan sikre et højt fagligt niveau og synlighed. Pædagoger kan undervise pædagogmedhjælperne internt i kommunen. Medarbejdere med Pædagogisk Diplomuddannelse kan dele deres viden med kolleger.
- Synlig ledelse vil fremme dialog og arbejdsglæde blandt medarbejderne og samtidig skabe interesse for lederjobbet.

Fælles erfaringer i tre kommuner med tre faggrupper

Der er nogle sammenfald mellem forslagene fra fremtidsseminarerne og resultaterne af de gennemførte spørgeskemaundersøgelser. Forslagene kan både opfattes som reparation og forebyggelse, når det gælder om at få seniormedarbejderne til at blive lidt længere tid på arbejdsmarkedet. Forslagene kan grupperes i følgende punkter:

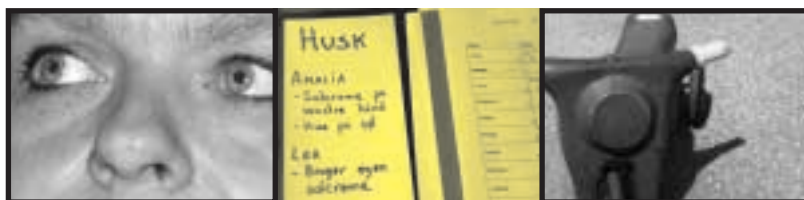
- anerkendelse af seniormedarbejdernes kompetencer gennem anvendelse af samme,
- etablering af et samspil mellem unge medarbejdere og ældre,
- information om og brug af eksisterende aftaler på seniorområdet (KTO's rammeaftale om seniorpolitik).
- bedre betingelser for sammenhæng mellem familie-, fritids- og arbejdsliv,
- en ”livslang seniorpolitik” – forstået som hensyntagen til udviklingen af medarbejdernes kompetencer og ressourcer med alderen – som en integreret del af personalepolitikken,
- ønske om direkte dialogform mellem top og bund – inddragelse af medarbejdere i nye beslutninger som angår arbejdets organisering,
- ønske om større indflydelse på egen arbejdssituation og bedre udnyttelse af personlige ressourcer på tværs af arbejdspladser og faglige grupper og
- etablering af bedre rammer for læring og udvikling på den enkelte arbejdsplads og på tværs af arbejdspladser og sektorer – fx mentorordninger, gensidig sparring og supervision.

Tidsperspektivet og økonomien

Gennem samarbejdet med alle tre kommuner har der været kort tid fra ord til handling og synlige resultater. Faserne – forarbejde, information, spørgeskemaundersøgelse, interview, fremtidsseminar, udredning og beslutning har kunnet gennemføres på ca. 3 måneder.

Arbejdet med at indkredse problemstillinger omkring det gode arbejdsliv og udarbejdelse af idékatalog med konkrete forslag til handlinger koster den tid det tager. Arbejdsgruppen og deltagerne i fremtidsseminar skal friholdes til møder, fokusgruppeinterviews og seminar. Projektlederen bør kunne koncentrere sin arbejdstid om projektet i den ret intensive analyse- og beslutningsperiode.

Det er svært at opgøre økonomien i dette arbejde. Er der tale om udgifter eller giver det besparelser i den anden ende? En af de barrierer, projektet har mødt, er, at det koster at indføre en tilpasset seniorpolitik som en del af personalepolitikken. Det koster selvfølgelig noget at tage det første ”spadestik” – der skal måske oprettes en ny arbejdsfunktion, ældre medarbejdere ønsker at gå ned i tid med bevarelse af pensionsindbetaling (brug af rammeaftalen), der afsættes tid til teamsamarbejde osv. Samtidig er det tilgængeligt, der kan være med til at bevare såvel yngre som ældre medarbejdere længere og sikre øget arbejdsglæde på arbejdspladsen. Så det, der koster på kort sigt, kan i et længere tidsperspektiv blive til en besparelse – gevinsten er større end udgifterne. Det er dog svært at dokumentere sort på hvidt.



Personaleøkonomisk



Personalechef Søren Juhl Nielsen fra Stenløse Kommune siger: "Seniorpolitik skal ikke bare være et fint forgyldt vedhæng til kommunens personalepolitik. Den skal tilpasses de forskellige faggrupper, hvis den for alvor skal have effekt. Når det handler om at fastholde medarbejdere på arbejdspladsen, er man nødt til at tage hensyn til de enkelte fagområders særpræg – medarbejderne har forskellige ønsker og behov i forhold til en seniorpolitik."

"Vi vil gerne sætte ind over for medarbejderne, inden de føler, at de er sat ud på et sidespor. Vi skal undgå, at nogen går på arbejde og hele tiden har siddende i baghovedet, at de skal holde 10 år endnu, før de kan gå på efterløn."

"Samtidig er det vigtigt at flytte holdninger både hos seniorerne selv, kollegerne og ikke mindst hos lederne. Mange ældre medarbejdere har lysten til at udvikle sig, hvis de får mulighederne. Og der skal vi som ledere også være villige til at give dem, når mulighederne byder sig."

tænkning er nødvendig

Selvom det er svært at dokumentere de økonomiske konsekvenser af manglende interesse for de ældre kolleger, finder både KL og FTF, at det kan blive dyrt at lade seniorpolitikken ligge. De menneskelige og økonomiske omkostninger kan blive betydelige. Det kan betale sig at forsøge at tænke personaleøkonomisk.

En lille historie fra projektet: "Lærerne udarbejdede konkrete forslag til bedre personalepleje. Her var en af ideerne "kaffe på lærerværelset". Det handlede ikke om, at der ikke er mulighed for at få kaffe på lærerværelset – der er en kaffemaskine – men hvem kan lige nå at sætte maskinen over og være sikker på, at kaffen kan drikkes i samme frikvarter. Samtidig en formodning om, at alle andre arbejdspladser får lavet kaffe i hvert fald om morgenen. Det udløste ønsket om personalepleje i form af en person, der bl.a. skal have til opgave at brygge kaffe".

Ønsket kan måske løses enkelt – flere, der arbejder med rengøring i kommunen bliver nedslidte – får dårlige rygge osv – muligvis med en fremtid som førtidspensionist. Nogle af disse medarbejdere ønsker fortsat at være i arbejde, men kan ikke klare rengøring. Det vil være oplagt at etablere et job med service og personalepleje. Denne enkle løsning støder bare på det problem, at hvis en person skal overflyttes fra rengøring til skoleområdet, er det samtidig en flytning fra en lønkasse til en anden – og så bliver det alligevel svært!

For hvad koster sygefravær egentlig. Og kan det betale sig at forebygge? Kan det svare sig at efteruddanne? Hvad koster tab af motivation, af viden og erfaring? Har det værdi at dokumentere erfaringer? Hvad koster intern uro og konflikter? Psykisk og fysisk nedslidning? Hvad koster rekruttering af nye medarbejdere? Hvad koster en omlægning af organisationen?

Det er mange spørgsmål. Og det er ikke hensigten med denne korte omtale at fremlægge en model for alle beregningerne, men at forsøge at fremlægge en tænkemåde, som forekommer nødvendig, når der skal tages stilling til de økonomiske konsekvenser af fx psykisk og fysisk nedslidning af de faggrupper, som vore tre spørgeskemaundersøgelser har omfattet.

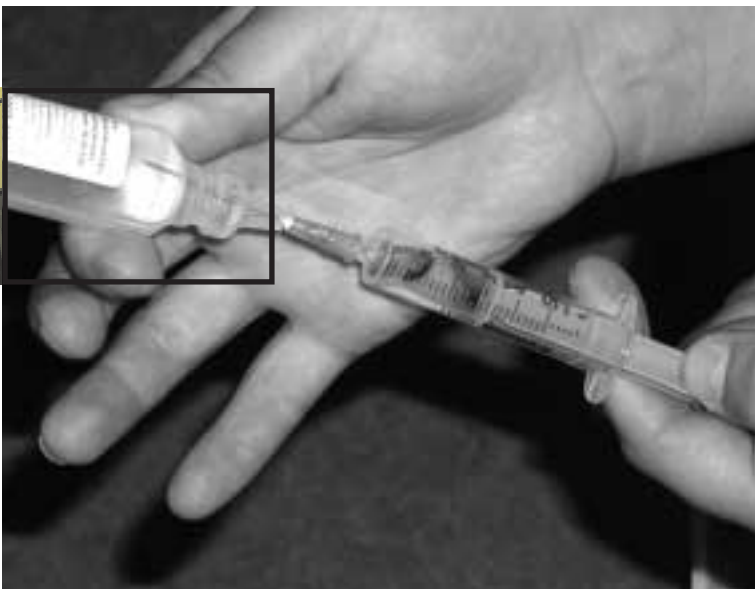
Budskabet er, at der også er økonomiske perspektiver i at igangsætte og gennemføre udviklingsprocesser for at undgå, at de ældre brænder ud, og de unge dropper ud af det kommunale system. For det nytter!



Perspektiver på tværs

Projektet har arbejdet i tre kommuner og med tre forskellige faggrupper med forskellige arbejdsvilkår. De største forskelle har været at finde arbejdspladserne imellem – alderssammensætning, kultur, ledelsesformer, samarbejde osv. – i højere grad end forskelle mellem faggrupperne. Vore erfaringer kan i øvrigt samles i følgende centrale hovedpunkter:

- Ejerskab og lokal forankring er af stor betydning for den reelle gennemførelse af projektet. De lokale bud på seniorpolitik tildeler medarbejderne en ny og aktiv rolle som kompetenceløftere i forhold til arbejdspladsen og skaber en stemning af medindflydelse.
- Medarbejderne har demonstreret et betydeligt engagement, forståelse og ansvarlighed overfor helheden. De har arbejdet sammen om at indkredse og konkretisere nye og anderledes løsninger. Også i situationer hvor det gælder opfyldelse af samtidige krav om fornyelse og effektivisering.
- Der er udtalt ønske blandt medarbejderne om en direkte dialog mellem top og bund samt behov for at definere, afdække og operationalisere, hvad der egentlig menes med udmeldinger indeholdende positive, men uklare "trylleord". Endelig efterlyses hvorledes formulerede hensigter og erklæringer om fx bedre kvalitet skal kunne genkendes i hverdagen.
- Det samme gælder udmeldinger fra de faglige organisationer.
- Ledelserne i de organisationer, vi har arbejdet med, giver samlet udtryk for, at dialogen er løftet kvalitativt, samt at processen har afdækket uudnyttede ressourcer og muligheder.



- Metoden kan kun anbefales, hvis kommunens ledelse er indstillet på at bruge processens resultater positivt. Det er vigtigt, at ledelsen er synlig i hele projektføreløbet ved opbakning af medarbejderne, tovholdere og andre involverede.
- Mange kommuner, måske især de mindre, kan have glæde af at gennemføre processer af denne art på tværs af kommunegrænser med inddragelse af forskellige faggrupper. Det betydelige engagement og den kreativitet og ansvarlighed, der har præget projektet, vil på tværs af fag- og kommunegrænser kunne medvirke til at løse mange arbejdspladser store udfordring – at de ældre brænder ud og de unge dropper ud.

Hjemmeplejeleder i Ballerup Kommune Erna Mertz siger: "Det har været givtigt, at alle sygeplejersker i hjemmeplejen har arbejdet sammen i dette projekt. Alle forslag, der er kommet på de to seminardage, er blevet skrevet ned og er indeholdt i vores fælles idékatalog. Selvfølgelig vil ikke alle forslag blive gennemført på en gang – nogle kan umiddelbart lade sig gøre og andre kræver lidt længere tid. Men vi har en prioriteret liste af ønsker at gå frem efter. Og vores mål er, at hjemmeplejen bliver en god arbejdsplads for alle – uanset alder. Uden denne proces havde vi ikke haft mulighed for at tage så grundigt fat."

For det nytter



Seniorpolitik bør være en del af enhver personalepolitik og af enhver personaleleders opgave. Den gode personalepolitik giver attraktive arbejdspladser og skaber glade medarbejdere, som bliver længe.

Seniorpolitik er også en del af enhver medarbejders hverdag. For skabelsen af en seniorpolitik kræver fokus på hele arbejdspladsen og alle medarbejdere. Det kræver samarbejde, gensidig respekt og anerkendelse af kvalifikationer og kompetencer. Alle kolleger er lige værdifulde, men ikke nødvendigvis ens. Og forskelligheden er en styrke.

Det kan være svært at tage hul på seniorpolitikken. Erkendelsen af, at den enkeltes kompetencer ændres med alderen, og at arbejdstilrettelæggelsen skal tage højde for det, er ikke lige naturligt for alle – heller ikke for seniorer – barrierer skal nedbrydes, og der skal sættes ord på. Der er brug for seniorpolitik, som ikke betyder afvikling – som ikke betyder skåne-job – men udvikling. KL og FTF håber i fællesskab, at denne publikation kan være med til at sikre, at borgere og unge medarbejdere får glæde af de ældres erfaringer så længe som muligt. For det nytter!

Fællestillidsrepræsentant Karen Jensen, BUPL – Stenløse siger om projektet: "Seniorpolitik som en del af personalepolitikken har hos os betydet, at fokus er blevet flyttet fra individuelle ordninger for "gamle" til seniorpolitik, der omfatter alle. Der er blevet et medejerskab hos alle til processen. Og barrierer om, at det er de yngre der blot skal løbe stærkere, er blevet brudt ned. Det handler for os nu om at bruge alle medarbejderes kompetencer – og de forandrer sig gennem livet."

SÅDAN - BILAG

Til gennemførelse af projektet er der udviklet en lang række metodepapirer og resultater. Disse har vi valgt at lægge på de respektive hjemmesider:

www.kl.dk/senior

www.ftf.dk

www.senior-consult.dk

www.personaleweb.dk

HER FINDER DU :

- "Senior med nyt ansvar" – projektbeskrivelse
- Undersøgelsesresultater i resumé
- Eksempel på introbrev til deltagerne i kommunerne
- Introduktion til fremtidsseminar
- Programskitse for fremtidsseminar
- Metodepapirer til fremtidsseminar
- Eksempler på arbejdstemaer til fremtidsseminaret – udledt af undersøgelsesresultaterne (spørgeskema og fokusgruppeinterview)
- Idékataloger fra fremtidsseminarerne (Horsens, Ballerup og Stenløse)
- Skema til udredningsarbejdet med idéerne
- Tidsplan for det videre arbejde i Horsens Kommune
- Checkliste til de kommuner/institutioner der ønsker at gå i gang med tilsvarende proces
- KTO's rammeaftale om seniorpolitik
- Lov om delpension
- Litteraturliste

Hvis I ikke har adgang til internettet, kan bilagsmateriale rekvireres ved henvendelse til projektets kontaktpersoner.

Spørgsmål om metode og proces i arbejdet med seniorpolitik som en del af personalepolitikken kan ligeledes rettes til:

Karen Lund, FTE, karen.lund@ftf.dk, tlf. 33 36 88 00

Jan Bauditz, KL, jba@kl.dk, tlf. 33 70 33 70

Mikkel Haarder, KL, mik@kl.dk, tlf. 33 70 33 70

Søren Steen-Jensen, Senior Consult, info@senior-consult.dk, tlf. 62 61 25 88



Personalechef Kaj Kjær Nielsen fra Horsens Kommune udtaler: "Kommunen har med dette projekt villet lave en personalepolitik – i første omgang på folkeskoleområdet – hvor vi bliver i stand til at fastholde folkeskolelærere, både ældre og yngre, og at de synes, det bliver sjovere at gå på arbejde. I processen har det været vigtigt at køre "bottom up" – at det er medarbejderne selv på de enkelte skoler, der ved hvordan dagligdagen skal ændres for at leve op til deres forventninger. Og det handler om meget andet end penge. Fokus har været:

- udvikling og planlægning,
- hvordan det er "sjovt" at gå på arbejde – brush-up-kurser, samarbejde mellem unge og ældre (ligeværdighed) og ledelse og nærhed og
- hverdagen – bedre tidsplanlægning.

Arbejdsglæden skal være det centrale – der må ske noget, og det skal være synligt og fælles. Vi skal have overblik over, hvilke ting der er i gang og hvilke ting, der er for meget af."