



Personalepolitik - også for seniorer

- En håndbog med opmærksomhedsområder og anbefalinger vedrørende seniorordninger i personalepolitikken

"Alder er et spørgsmål ikke om år, men om sindstilstand"
Douglas MacArthur



Udarbejdet af
HK Vendyssel

INDHOLD

Forord	Side	3
Sådan bruges manualen	Side	4
Hvorfor seniorpolitik?	Side	5
Fordele ved ældre medarbejdere	Side	5
Hvordan seniorpolitikken bliver til	Side	6
Før man går i gang	Side	6
Under processen	Side	7
Når seniorpolitikken er vedtaget	Side	8
Hvad skal seniorpolitikken indeholde	Side	8
Opmærksomhedsområder	Side	8
Anbefalinger	Side	8
Ideer til indhold i seniorpolitikken	Side	9
Senioremne i MUS	Side	9
Individuelle senioraftaler	Side	10
Generelle senioraftaler	Side	11
Godt at vide	Side	14
Bilag 1: Spørgeskema til brug for oplysninger om seniorernes egne forslag og ønsker til seniorpolitik	Side	15
Bilag 2: Samtaleguide til seniordialog i medarbejderudviklingssamtalen	Side	16
Bilag 3: Efterfølgerplan	Side	19
Bilag 4: Inspiration til emner til seniorseminar	Side	20
Litteratur og inspirationsliste	Side	21
Den gode seniormedarbejder	Side	22

Forord

Alle taler om det "Grå guld", men hvem gør noget ved det?

Set i lyset af den demografiske udvikling, hvor der bliver flere ældre og færre unge til at forsørge dem, skal vi have vendt myten om, at de ældre medarbejdere er svage, til at de er en ressource i virksomheden. Mange af nutidens ældre er faktisk godt rustet til at blive længere på arbejdsmarkedet. De er godt uddannede, og de kan fysisk klare at blive flere år på arbejdsmarkedet end vore forfædre.

Netop derfor skal vi gøre en indsats for at bevare seniorerne på arbejdsmarkedet. Virksomhederne skal indføre politikker, der gør det attraktivt for seniorerne at blive længere på arbejdsmarkedet, ligesom de skal medvirke til at få de seniorer, der står uden for arbejdsmarkedet, tilbage dertil. Samtidig skal seniorerne selv gøre en indsats for at bevare deres markedsværdi og blive bedre til at gøre virksomhederne opmærksomme på, hvad de har at tilbyde.

I denne håndbog har vi sat fokus på seniorpolitikker/aftaler i personalepolitikken, der kan motivere seniorerne til at blive flere år på arbejdsmarkedet, og virksomhederne til at se fordelene i at ansætte seniorer.

Håndbogen er blevet til i samarbejde med Thomas Jensen & Søn Bogbinderi, Elforsyningen Nordvendsyssel, Taxa Vendsyssel, LandboNord samt Frederikshavn Boligforening af 1945. Desuden har yderligere en række nordjyske virksomheder medvirket i spørgeskemaanalyse og interviews.

Vi vil rette en tak til alle virksomhederne for deres mange gode input og ideer til denne håndbog. Håndbogen skal gerne være et nyttigt redskab til inspiration for virksomheder, der vil arbejde med formuleringer af senioraftaler i personalepolitikken.

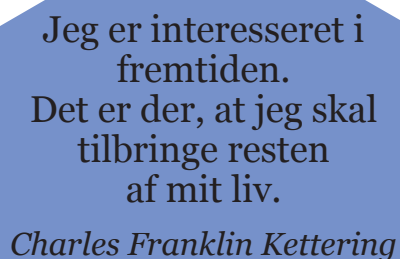
Bodil Korgaard-Sørensen
uddannelseskonsulent

Sådan bruges håndbogen

Denne håndbog er tænkt, som inspiration til virksomheder der vil udarbejde seniorpolitikker eller revidere allerede eksisterende politikker indenfor seniorområdet.

Håndbogen kan bruges i sin helhed, eller man kan udvælge et eller flere afsnit, afhængig af, hvor man er i forhold til arbejdet med formulering af seniorpolitikker i virksomheden.

Bagerst i håndbogen har vi samlet relevante bilag til de enkelte afsnit. Bilagene kan bruges som de er, eller virksomheden kan selv redigere og videreudvikle dem. Bilagene kan downloades enkeltvis på HK Vendsyssels hjemmeside www.hk.dk/vendsyssel



Jeg er interesseret i
fremtiden.
Det er der, at jeg skal
tilbringe resten
af mit liv.
Charles Franklin Kettering

Hvorfor seniorpolitik?

Hovedparten af de seniorer, der trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, vælger det frivilligt, og spørgsmålet er, hvad det er der får seniorerne til at vælge tilbagetrækning frem for at blive længere på arbejdsmarkedet.

Et af svarene er, at virksomhederne skal have større opmærksomhed på at bakke seniormedarbejderne op og vise, at de værdsætter den store viden, som de har oparbejdet gennem et helt arbejdsliv.

Fordele ved ældre medarbejdere

Ifølge rapporten ”Ældre på arbejdspladserne – 10 gode eksempler”, fra analyse- og rådgivningsfirmaet Cowi i 2004, er der mange fordele ved seniormedarbejderne. Rapporten peger på en række særlige kvaliteter, der er værdifulde for virksomhederne:

- Livserfaring
- Erfaring i jobbet
- Kulturbærere og læremestre
- Stabile og ansvarlige
- Serviceorienterede, høflig fremtoning
- Matcher kunderne
- Overblik og kan løse tilspidsede situationer
- Tålmodige og lyttende
- Selvstændige og initiativrige
- Lavt sygefravær



Trods dokumenterede fordele ved at have ansat seniormedarbejdere, er flere virksomheder alligevel tilbageholdne med at gøre en indsats for at beholde dem.

Ældre medarbejdere udsætter gerne deres farvel til arbejdslivet, hvis arbejdspladsen sørger for godt arbejdsmiljø, feedback og udvikling. Det behøver hverken være dyrt eller besværligt for virksomhederne at leve op til, vurderer projektleder i COWI, Per Tybjerg Aldrich, der står bag rapporten.

Attraktive senioraftaler handler ikke om at alle seniormedarbejdere skal behandles ens, men om at tage udgangspunkt i den enkeltes ønsker og behov, samt i virksomhedens muligheder.

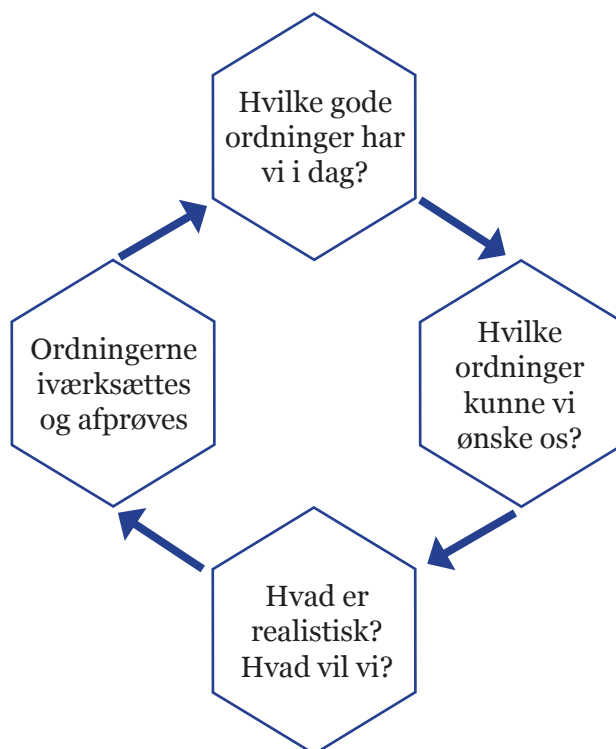
Hvordan seniorpolitikken bliver til – før, under og efter arbejdet med seniorpolitikken

Der er mange forskellige indgangsvinkler til hvordan virksomhedernes seniorpolitikker bliver til, og det er meget forskelligt hvor godt de fungerer i praksis.

Før man går i gang:

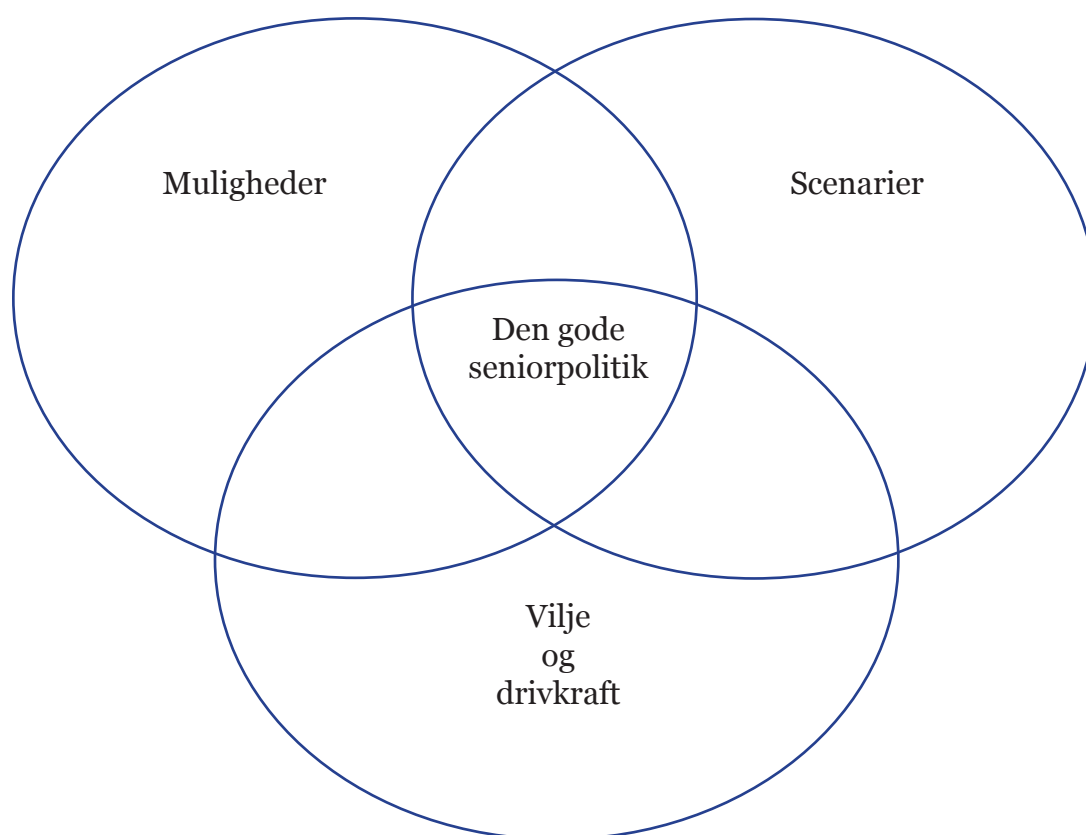
Det kræver en indsats at udarbejde en seniorpolitik, men det vil være umagen værd. Gribes det rigtigt an, vil det medføre fordele for både virksomhed og medarbejdere

- Virksomhedens holdning - såvel ledelsens som medarbejdernes - til at ville seniorpolitik, skal være på plads og kendt i virksomheden
- Målet med seniorpolitikken skal defineres, således at virksomheden kan stå inde for de holdninger og værdier der er udtrykt i politikken – og den skal ligeledes passe til virksomhedens situation
- Medarbejdernes accept og forståelse, for den proces der igangsættes, skal forankres gennem ledelsens positive holdninger og klare udmeldinger
- Overvej hvem (f.eks. tillidsrepræsentant/andre medarbejderrepræsentanter og samarbejdsudvalg) der skal inddrages i arbejdet, og hvor mange ressourcer der skal sættes af dertil
- Nedsæt en arbejdsgruppe, der er bredt repræsenteret i forhold til ovennævnte
- Søg inspiration og indtænk de gode seniorordninger virksomheden har i forvejen, og som måske ikke er nedfældet



Under processen:

- Inddrag seniormedarbejderne, og spørg og lyt til deres egne forslag og ønsker til seniorarbejdslivet
Spørgeskema til brug for oplysninger om seniorernes egne ønsker og forslag – BILAG 3
- Der skal sikres åbenhed og ligeværdige drøftelser i forbindelse med de gensidige beslutningsprocesser
- Hold fremdrift i processen – også selv om der er travlhed
- Lad ikke barrierer styre processen. Overvej i stedet mulighederne og opstil forskellige scenarier over eventuelle konsekvenser af indførelse af seniorpolitikker. Lad viljen til ”at ville” være drivkraften til at skabe den gode seniorpolitik



- Nedfæld seniorpolitikken. Herved sender virksomheden nogle klare signaler om muligheder og vilkår for seniormedarbejderne. Det vil give en vished og tryghed, som medarbejderne kan forholde sig til
- Afklar hvordan senioraftalerne kan/skal fungere i praksis – vær realistisk og frem for alt åben og ærlig



Når seniorpolitikken er vedtaget:

- Virksomhedsledelsen skal forpligte sig til at ville sætte handling bag de seniorpolitiske målsætninger
- Indskriv seniorpolitikken i virksomhedens generelle personalepolitik. Dette giver en sammenhængende personalepolitik, som bliver kendt af alle medarbejdere
- Fastlæg retningslinier for hvem der har ansvar for hvad. Det er med til at sikre, at politikken bliver ført ud i livet
- Gør seniorpolitikken kendt i hele virksomheden og udenfor. Brug de gode eksempler hvor det lykkes til fordel for såvel virksomhed og medarbejder
- Giv seniorpolitikken en chance for at virke i praksis, inden den evt. revideres – også selv om den evt. er ”besværlig”

Udsagn fra en virksomhedsleder:

En god seniorpolitik vil give tryghed for de ældre medarbejdere og lade dem vide, at der er plads til dem.

En god seniorpolitik vil også give os mere loyale seniormedarbejdere.

Hvad skal seniorpolitikken indeholde?

Seniorpolitikken skal indeholde det virksomheden **vil** – hverken mere eller mindre.

Opmærksomhedsområder:

Det bedste udgangspunkt for en vellykket seniorpolitik er, at tage udgangspunkt i at seniormedarbejderne har forskellige ønsker og behov for senioraftaler.

Trods virksomhedens gode vilje kan der opstå specielle forhold i forskellige afdelinger i virksomheden, der gør, at senioraftaler ikke kan lade sig gøre lige præcis på det tidspunkt, hvor den enkelte seniormedarbejder ønsker det.

Anbefalinger:

Det anbefales:

- At formulere seniorpolitikken som overordnede muligheder. Det vigtigste er ikke at have en meget omfattende og detaljeret seniorpolitik, men at virksomheden vil de senioraftaler, der er vedtaget

Udsagn fra en virksomhedsleder:

Det handler ikke om at have formuleret nogle fine politikker, hvis man ikke vil det med hjertet.

Man skal altså mene den politik man vedtager.

Ideer til indhold i seniorpolitikken

Senioremne i MUS (medarbejderudviklingssamtalen) ved en bestemt alder

- Forslag til emner:
 - Karriereforløb indtil nu og fremover
 - Seniorarbejdslivet
 - Virksomhedens forventninger
 - Medarbejderens forventninger
 - Arbejdsopgaver
 - Arbejdstid
 - Senioraftale



Tænk også på:

- Formålet med samtalen bør fremgå af seniorpolitikken
- Brug evt. et samtaleskema som gives til medarbejderen i forvejen. Dette giver begge parter de bedste forudsætninger for at forberede sig
(*Forslag til samtaleskema - BILAG 2*)
- Den person der afholder samtalen skal have forståelse for, at sikre en kobling mellem virksomhedens værdigrundlag og holdninger, og de rammer der er for senioraftaler
- Skal seniorsamtalen være et tilbud eller en fast ordning?
Uanset hvad er det vigtigt, at det bliver en kendt del af virksomhedens personalepolitik
- Skal medarbejderen have mulighed for, at vente til et senere tidspunkt med at tage stilling til alle spørgsmålene i seniorsamtalen?
- På rette tidspunkt kan der evt. laves en handleplan/overdragelsesplan for medarbejderens hele eller delvise tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet
- Eventuelle konklusioner i seniorsamtalen bør underskrives af leder og medarbejder, og begge parter skal have en kopi til brug for næste samtale
- Hvor ofte skal der følges op på seniorkarrieren i MUS?

Individuelle senioraftaler

Alle medarbejdere, såvel yngre som ældre, er forskellige individer med forskellige ønsker og behov, og derfor vil det være oplagt at lave individuelle senioraftaler. Nogle vil gerne have mulighed for at nedtrappe arbejdstiden eller få ændrede arbejdsopgaver, mens andre gerne vil fortsætte på fuld kraft og fuld tid.

Individuelle senioraftaler kan være:

- Fortsætte på fuld kraft og fuld tid
- Karriereskift
 - Ændrede opgaver
 - Mindre belastende opgaver
 - M.m.
- Fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstid
 - Skånes for skifteholdarbejde
 - Delvis hjemmearbejdsplads, hvor det er muligt i forhold til jobindhold
 - Nedtrapping af arbejdstiden
 - M.m.
- Aflastning i hårdt belastede perioder
 - F.eks. tildeles ekstra hjælp i en periode
 - Skånes for overarbejde
 - M.m.



Tænk også på:

- Hvilke muligheder, udfordringer og konsekvenser individuelle senioraftaler giver for virksomheden
- I nogle jobs kan det være mere hensigtsmæssigt med hele fridage, frem for at en medarbejder f.eks. går tidligt hver dag
- I nogle jobfunktioner kan det synes mere vanskeligt at give mulighed for nedsat tid, men prøv at tænke i muligheder frem for begrænsninger. Inddrag evt. medarbejderne i problemstillingen – de kan måske bidrage med nogle mulige løsningsforslag
- Virksomhed og medarbejder er måske ikke enige i om/hvornår en medarbejder evt. skal have ændrede arbejdsopgaver - ”Spil med åbne kort”
- Vær opmærksom på, at mange seniorer ønsker udfordringer i arbejdsopgaverne
- Der skal evt. ændres i stillingsbeskrivelse og laves ny ansættelseskontrakt
- Der bør tages stilling til, om der skal ske en individuel lønvurdering i forhold til ændringer i arbejdstid/arbejdsopgaver
- Nogle af ordningerne kan evt. være aktuelle for alle medarbejdergrupper

Generelle senioraftaler kan være:

Ekstra fridage

- Evt. et fast antal dage optjent efter et vist antal års ansættelse
- Evt. som klippekort

Fratrædelsesordning (godtgørelse)

- Udbetaling af et fast engangsbeløb ved fratrædelse
 - Evt. efter et vist antal års ansættelse, som en værdsættelse af medarbejderens indsats gennem mange år i virksomheden



Særlig aftale om fortsat arbejdsgiverbetaling til pensionsordning

- Arbejdsgiver indbetaler fortsat fuldt pensionsbidrag f.eks. ved nedsat arbejdstid
 - Evt. efter et vist antal års ansættelse

Tænk også på:

- Hvis virksomheden vælger at udbetale fratrædelsesgodtgørelse og/eller fortsat pensionsbidrag, skal virksomheden sørge for at afsætte midler hertil

Helbredsordninger betalt af arbejdsgiver

- Fysioterapi/massage
- Helbredstjek
 - Kan evt. være firmaaftale med f.eks. Falck Healthcare, pensionskasse eller anden udbyder
 - Evt. indretning af motionsrum i virksomheden

Tænk også på:

- Ordningen kan være aktuel for alle medarbejdergrupper, f.eks. som et led i virksomhedens sundhedspolitik
- Virksomheden skal tage stilling til, om det kan foregå i arbejdstiden

At blive gammel er en dårlig vane, som en travl mand slet ikke har tid til
André Maurois

Afholdelse af temadage/seminar for seniormedarbejdere

- Emner: f.eks. seniorarbejdstilværelsen, efterløn, pensionsforhold m.m.
(Inspiration til indhold i seniorseminar – BILAG 4)

Tænk også på:

- Hvilken form temaarrangementet skal have (dag, aften, weekend, flere dage m.v.)
- Seniormedarbejdernes ægtefæller kan evt. inviteres med
- Skal virksomhedsledelsen medvirke i temadag/seniorseminar eller holde sig borte?

Udsagn fra en virksomhedsleder:

Virksomheden ”blander sig ikke” i seniorseminaret, da vores holdning er at medarbejderne ikke skal udsættes for at skulle ”blotte sig for virksomheden”

Ajourføring af viden og kunnen

- Mulighed for efteruddannelse på lige fod med yngre medarbejdere

Tænk også på:

- Der skal stilles samme krav til seniormedarbejdere, som til øvrige medarbejdere om kompetenceudvikling, så de fortsat er rustede til at løse deres opgaver
- Seniormedarbejderne vil gerne bruges. Hav opmærksomhed på hvilke kompetencer seniormedarbejderne har og hvordan de bedst muligt kan nyttiggøres og udvikles i virksomheden
- Tilrettelæg evt. videnoverførsel til yngre/nye medarbejdere som mentorordninger, der giver mulighed for samarbejde, supervision og faglig udvikling med ældre kolleger
- I god tid inden en seniormedarbejder forlader arbejdsmarkedet, bør virksomheden sikre at der laves en overdragelsesplan for hvorledes jobbet kompetenceniveauer fastholdes
(Forslag til skema til overdragelsesplan – BILAG 3)

Blød opstart efter sygdom

- Evt. at starte på nedsat tid der trappes op efter aftale

Tænk også på:

- Ordningen kan være aktuel for alle medarbejdergrupper
- Kommunernes sygedagpengekontorer er meget interesserede i at den sygemeldte hurtigst muligt kommer tilbage på arbejdsmarkedet, også selvom der startes blødt op med f.eks. halv raskmeldt og halv sygemeldt.
Ved tvivl, kontakt sygedagpengekontoret i kommunen

Bevaring af tilknytning til virksomheden efter fratrædelse

- Fagligt, f.eks.:
 - Konsulentbistand
 - Vikariat
 - Feriemedhjælp
 - Akut tilkaldehjælp f.eks. ved sygdom
 - Guide/rundviser når virksomheden har gæster
- Socialt, f.eks.:
 - Seniorklub
 - Deltagelse i julefrokoster, udflugter m. m.



Tænk også på:

- Det vil være oplagt, at virksomheden stiller lokaler til rådighed for en seniorklub samt evt. giver økonomisk tilskud til senioraktiviteter f.eks. i form af gratis kaffe, kopiering o.l.

Godt at vide (generelle oplysninger)

Mange spørgsmål trænger sig på, når seniormedarbejdere overvejer at trappe ned i arbejdstiden eller helt forlader arbejdsmarkedet. Vi anbefaler, at man henvender sig der, hvor de har ekspertisen indenfor de forskellige områder.

Pensionsforhold:

Afhængig af hvor man har sin pensionsopsparing, skal henvendelse ske til pensionskasse eller bank. Her kan man få kvalificerede svar på lige præcis sine egne pensionsforhold.

Efterløn:

Henvendelse skal ske til a-kassen, som administrerer efterlønsordningerne, og som kan give kvalificerede svar på alle forhold vedr. efterløn, som efterlønnens størrelse, arbejde i efterlønsperioden m.m.

Forsikringsforhold:

Der kan være forskellige forsikringsforhold, der skal skabes overblik over. Det kan være gennem forsikringsselskaber, banker, faglige organisation m.fl.

Seniornetværk:

Faglige organisationer laver ofte forskellige aktiviteter for seniorer. Kontakt din faglige organisation og hør om deres tilbud. Klik evt. også ind på nogle af nedenstående links for netværksmuligheder.

Nyttige links: (hold shift-tasten nede og klik)

www.aeldremobiliseringen.dk
www.personaleweb.dk
www.seniorinternet.dk
www.aeldresagen.dk
www.seniorinfo.dk
www.seniorservice.dk
www.seniorprofil.dk
www.aeldreviden.dk



Spørgeskema til brug for oplysninger om seniorernes egne forslag og ønsker til seniorpolitik

Ved hvilken alder vurderer du, det vil være passende at afholde første seniorsamtale med din leder?

Hvilke emner foreslår du der drøftes i seniorsamtalerne?

Hvilke senioraftaler vurderer du vil være mest attraktive?

F.eks. nedsat tid, fleksibel arbejdstilrettelæggelse, ændrede arbejdsopgaver, delvis hjemmearbejdsplads, andet...

Hvilke specielle tiltag kan virksomheden gøre for seniormedarbejdere?

F.eks. seniorseminarer, andet...

Hvilke fordele ser du i forhold til senioraftaler?

Kan du forestille dig at bevare en tilknytning til virksomheden efter fratrædelse?

Hvis ja - hvilken tilknytning?

Andre forslag?

Samtaleguide til seniordialog i medarbejderudviklingssamtalen

Hvad er dine forventninger til din arbejdssituation fremover?
(Jobudvikling, kompetenceudvikling m.m.)

Hvilke arbejdsmæssige ændringer kan du forestille dig i løbet af de kommende år?
(arbejdsopgaver, jobindhold, arbejdstid, kompetenceudvikling m.m.)

Er der nogen arbejdsopgaver, som du gerne vil overdrage til andre?
(Beskriv gerne hvilke opgaver og af hvilke grunde)

Er der nogen arbejdsområder eller opgaver du gerne vil arbejde med i årene fremover?
(Hvis ja – beskriv gerne hvilke)

Sidder du med arbejdsopgaver eller et arbejdsområde, hvor din viden er unik for virksomheden?
(Hvis ja – beskriv gerne arbejdsopgaverne eller området)

Hvorledes foreslår du, at din oparbejdede viden og erfaring kan overføres til andre og evt. til hvem?
(Kan din viden/erfaring evt. med fordel bruges indenfor andre funktioner?)

Yderligere emner du ønsker drøftet:

NB. Hvis medarbejderen ønsker det, kan det overvejes at lade den eventuelle tillidsrepræsentant deltage i samtalen.

**Konklusioner – seniordialog:
Suppleringskema til samtaleskema**
(Kopi opbevares af HR afdeling/leder og medarbejder)

Aftaler for arbejdsopgaver og arbejdsvilkår:

Aftalemål	Tidspunkt for ændring	Ansvarlig

Vurdering af behov for efterfølgeplan.
(forslag til skema til efterfølgerplan – se BILAG 3)

Hvilke tiltag skal der ske for at aftalerne nås: _____

Forventet tidspunkt for den videre drøftelse om seniorarbejdslivet: _____
Yderligere bemærkninger: _____

Underskrift leder

Underskrift medarbejder

Afdeling

Afdeling

Definering af seniorarbejdslivet
Suppleringskema til samtaleskema

Skemaet bruges i forbindelse med en drøftelse af medarbejderens ideelle arbejdsopgaver og ideelle jobindhold.

	Jobopgaver du ønsker	Jobopgaver du ikke ønsker
Jobopgaver du har nu	Hvilke jobopgaver ønsker du at beholde?	Hvilke jobopgaver ønsker du at komme af med?
Jobopgaver du ikke har nu	Hvad ønsker du at opnå jobmæssigt?	Hvad ønsker du at undgå jobmæssigt?

Efterfølgerplan

Under hensyn til medarbejderens alder og jobbets position, bør leder og medarbejder sammen overveje og drøfte en plan for hvorledes jobbets kompetenceniveauer fastholdes, såfremt den nuværende indehaver af jobbet af den ene eller anden grund skulle overgå til andre arbejdsopgaver eller stoppe.

Følgende spørgsmål skal overvejes:

- Under hensyntagen til medarbejderens alder, er det så rimeligt at forestille sig at man vil forlade jobbet i løbet af de kommende 5 år? – og i bekræftende fald, hvordan sikrer man så, at der er kontinuitet i måden jobbet udføres på?
- Hvordan kan en sådan efterfølger udpeges og uddannes?
- Hvem i givet fald kunne det være (intern eller ekstern rekruttering)?

Konklusioner i forbindelse med efterfølgerplan:

Nr.	Mål	Mulig løsning	Tidshorisont	Status
1.				
2.				
3.				
4.				

Inspiration til emner til seniorseminar

Overgangen til seniorarbejdslivet

- Ændret/uændret jobindhold
- Karriereskift
- Nedsat arbejdstid
- Efterfølgerplan

Økonomiplanlægning op til pensionsalderen

- Efterlønsregler
- Pensionsordninger
- Sociale ydelser

Overgang fra et aktivt arbejdsliv til pensionist

- Sociale aspekter
- Sundhed og velvære
- Evt. fortsat tilknytning til arbejdspladsen (seniorklub, konsulentopgaver m.m.)

Andet

- Arv
- Testamente

Litteratur og inspirationsliste

Arbejds- og inspirationsmappe. Fastholdelse af seniorer i virksomhederne, SID, HK, LH, AHTS, 1999

Seniorpolitisk praksis – erfaringer og resultater fra Seniorpuljen, arbejdsministeriet, marts 2000

Seniorpolitik i praksis Det gode arbejdsliv – hele livet. Metoder og erfaringer, FTF og KL, 2001

Det sidste karriereskift, Temanummer fra Ugebrevet Mandag Morgen 28. oktober 2002

Fremtidens ældre – byrde eller ressource? Tina Honoré Kongsø og Nils Groes, 2002 AKF forlaget.

Marginalisering og velfærdspolitik. Arbejdsløshed, jobchancer og trivsel. Jørgen Goul Andersen (red.), Christian Albrekt Larsen og Jan Bendix Jensen, Frydenlund 2003

Hvorfor seniorpolitik igen?, Fakta nr. 4, maj 2003

Fastholdelse og udvikling af erfarne medarbejdere, Personalestyrelsen og CFU, 2004

Ældre på arbejdspladserne, Per Tybjerg Aldrich, Marchen Vinding Pedersen, Anne Lisbeth Skytte, COWI og LO, 2004

Arbejdsmarkedet lukker sig for ufaglærte seniorer, ugebrevet A4, 30. maj 2005, nr. 19

Danske virksomheder mangler seniorpolitik, Kenneth Mikkelsen, DIEU Nyhedsmail, januar 2005

Ann Lund Jensen, Svanur

Links: (hold shift-tasten nede og klik)

www.seniorpraksis.dk

www.senioraftale.dk

www.seniorerhverv.dk

www.bm.dk

www.ams.dk

www.lo.dk/senior/

www.hk.dk

www.arbejdsmiljoportalen.dk

www.via2000.dk (vælg forebyggelse og derunder seniorpolitik)

Den gode seniormedarbejder:

- Holder virksomheden på sporet
- Er læremester, kulturbærer og historiefortæller
- Er 2 steder – i fortid og fremtid
- Medvirker til at fortid og fremtid mødes i en effektiv nutid
- Fastholder hensigtsmæssige måder mennesker omgås hinanden på
- Finder udfordringer til andre
- Er afgørende for kontinuitet og sammenhæng
- Træder til side for andre, som har brug for at afprøve sig selv
- Indstiller sig på andre jobmuligheder og evt. stillingskift

Håndbogen er udarbejdet af uddannelseskonsulenterne Bodil Korgaard-Sørensen og Dorte Schjønning Lie, HK Uddannelsescenter Vendsyssel

Udvikling af håndbogen er støttet af Beskæftigelsesministeriets pulje ”Integration af ledige seniorer”



HK Vendsyssel
Amtmandstoften 2
9800 Hjørring
Tlf. 33 64 18 00
Mail: hk.vendsyssel@hk.dk