

Gode råd om seniorer



Indhold

| | |
|---|----------|
| Hvem er seniorerne? | 3 |
| Seniorpolitik | 4 |
| Regler om seniorer | 5 |
| Kompetenceudvikling og efteruddannelse | 6 |
| Seniorsamtalen | 7 |
| Senioraftalen | 9 |
| Mere information | 9 |

Gode råd om seniorer

Seniorer er attraktive medarbejdere, som kan tilføre virksomheder stor værdi. Derfor kan der være mange fordele ved at skabe særligt incitament til, at ældre medarbejdere forbliver på arbejdsmarkedet så længe som muligt.

Denne pjece gennemgår fordelene ved at ansætte eller fastholde seniorer og giver indblik i de juridiske regler, der relaterer sig til seniorer. Samtidig giver pjecen gode råd til udarbejdelse af en seniorpolitik, afholdelse af en seniorsamtale samt kompetenceudvikling af seniorer.

Hvem er seniorerne?

Der findes ikke en klar definition af seniorer, men der er typisk tale om medarbejdere, der nærmer sig efterløns- eller pensionsalderen.

Selvom alle medarbejdere har individuelle kompetencer og karakteristika, viser erfaringen, at seniorer typisk kan tilføre virksomheden:

- Øget fleksibilitet ift. arbejdstid
- Solid erfaring og stor viden inden for deres faglige område
- Stabilitet
- Stort overblik
- Lavt sygefravær.

Disse kvalifikationer gør seniorer til attraktive medarbejdere, og det giver derfor god mening at skabe særligt incitament til, at denne medarbejdergruppe forbliver på arbejdspladsen så lang tid som muligt.

Seniorpolitik

En seniorpolitik kan skabe et særligt incitament til, at virksomhedens seniorer forbliver på arbejdspladsen så lang tid som muligt.

Formålet med en seniorpolitik er at gøre det klart, hvilke tilbud virksomheden har til de seniorer, der ønsker at blive i virksomheden. Samtidig kan en seniorpolitik sætte rammen for de ønsker og behov, som både virksomheden og medarbejderen måtte have til et seniorforløb. Desuden kan en seniorpolitik bidrage til, at andre medarbejdere får indsigt i de vilkår, der tilbydes virksomhedens seniorer, og dermed forebygge eventuelle konflikter mellem seniorer og de øvrige medarbejdere.

En seniorpolitik kan bl.a. bidrage til at:

- Fastholde og tiltrække ressourcestærke medarbejdere
- Skabe klarhed for både seniorer og øvrige medarbejdere om mulighederne for en seniorordning
- Anerkende værdsatte medarbejdere
- Sætte en ramme om arbejdet for seniorer.

Eksempel på seniorpolitik

Det skal være attraktivt og muligt for både ledere og medarbejdere at fortsætte et aktivt arbejdsliv, så længe de gensidige forventninger kan opfyldes.

Inden udgangen af den måned, hvor medarbejderen fylder [indsæt alder], og en gang årligt herefter, skal der holdes en seniorsamtale som en del af den årlige udviklingssamtale.

Temaer i samtalen kan, udover de generelle elementer der indgår i udviklingssamtalen, være forhold om fx:

- Planlægning af et seniorforløb
- Tilkendegivelse af forventet pensioneringstidspunkt
- Ønsker til ændrede arbejdsopgaver og ændret arbejdstid
- Ønsker til kompetenceudvikling og efteruddannelse
- Ønsker til ekstra frihed / arbejdstidsreduktion
- Finansiering af seniorordning, fx nedgang i løn.

Regler om seniorer

Aldersdiskrimination

Som udgangspunkt er det ikke lovligt at lægge vægt på en medarbejders alder i forbindelse med ansættelse, afskedigelse, forflyttelse, forfremmelse, fastsættelse af løn- og arbejdsvilkår mv. Det fremgår af forskelsbehandlingsloven.

En overtrædelse af forskelsbehandlingsloven kan medføre, at virksomheden skal betale medarbejderen en erstatning på mellem 6 og 12 måneders løn.

Loven er dog ikke til hinder for, at virksomheden igangsætter initiativer for at fremme beskæftigelsesmulighederne for ældre medarbejdere. Det kan fx ske ved, at virksomheden udformer eller opretholder en seniorpolitik, der har til formål både at tiltrække og fastholde ældre medarbejdere.

En virksomhed kan vælge at etablere en seniorpolitik enten for at opfylde særlige krav i en kollektiv overenskomst, eller som en frivillig ordning, der giver særligt incitament til de medarbejdere, som ønsker at udskyde deres pensionering.

Aldersgrænser i kollektive overenskomster

Ifølge forskelsbehandlingsloven kan virksomheden opretholde aldersgrænser fastsat eller aftalt i henhold til kollektive aftaler og overenskomster. Det er dog forudsat, at disse aldersgrænser er objektivt og rimeligt begrundet i et legitimt formål, og at midlerne til at opfylde det pågældende formål er hensigtsmæssige og nødvendige. Der skal således foretages en konkret vurdering af, om en aldersgrænse kan opretholdes.

Aftale om automatisk fratrædelse ved 70 år

Efter en ændring af forskelsbehandlingsloven er det ikke længere lovligt at aftale, at en medarbejder automatisk fratræder sin stilling, når vedkommende fylder 70 år. Ændringen, som trådte i kraft den 1. januar 2016, gælder både for eksisterende og nye ansættelsesforhold.

Dansk Erhverv anbefaler, at virksomheder, der fortsat har en automatisk fratrædelsesalder i deres ansættelseskontrakter, personalehåndbøger eller virksomhedsoverenskomst, ændrer dette. En ændring kan ske enten ved et tillæg til ansættelseskontrakten eller ved en helt ny ansættelseskontrakt.

Den virksomhed, som ønsker at opsiges en medarbejder, der er fyldt 70 år, skal følge præcist de samme regler, der gælder ved opsigelse af de øvrige medarbejdere. Det betyder bl.a., at en opsigelse skal kunne begrundes sagligt i enten virksomhedens eller medarbejderens forhold.

Seniorordninger i kollektive overenskomster

Flere kollektive overenskomster indeholder aftaler om en seniorordning. Indholdet heraf kan variere fra overenskomst til overenskomst. Hvor det tidligere var muligt at indgå en lokalaftale om en seniorordning, er adgangen til at indgå i en seniorordning i mange kollektive overenskomster nu blevet en ret for medarbejderen.

Hovedparten af de kollektive overenskomster, der indeholder regler om en seniorpolitik, kræver, at virksomheden etablerer en seniorordning fem år før medarbejderen når folkepensionsalderen. Ordningen kan udmønte sig i seniorfridage eller i en reduktion af arbejdstiden, fx ved længere sammenhængende arbejdsfri perioder eller fast reduktion i den ugentlige arbejdstid.

Seniorordninger baseret på kollektive overenskomster finansieres af medarbejderens Fritvalgs Lønkonto / Særlig Opsparing og/eller ved at medarbejderen konverterer de løbende pensionsbidrag til frihed.

Virksomheder, der ikke er omfattet af en kollektiv overenskomst, kan etablere en frivillig seniorordning med nærmere fastsatte vilkår.

Kompetenceudvikling og efteruddannelse

Som led i en seniorpolitik er det vigtigt, at virksomheden har fokus på medarbejderens individuelle performance og de faglige krav, der stilles til den enkelte medarbejder. Dansk Erhverv anbefaler, at virksomheden indgår i en konstruktiv dialog med de medarbejdere, der ikke performer i overensstemmelse med virksomhedens forventninger.

Hvis en virksomhed stiller specifikke performancekrav til en seniormedarbejder, er det vigtigt at være opmærksom på, at performancekrav i visse tilfælde kan være indirekte aldersdiskriminerende.

For at minimere risikoen for en sag om aldersdiskrimination kan virksomheden sikre, at de krav, der stilles til medarbejderen, er rimelige i forhold til vedkommendes stilling og arbejdsområde.

Eksempel

Nogle seniorer kan være udfordret af den teknologiske udvikling. Hvis virksomheden opfatter dette som en udfordring, vil virksomheden kunne kræve, at medarbejderen deltager i efteruddannelse eller i anden relevant opgradering, hvis et sådan krav er rimeligt i forhold til medarbejderens stilling og de krav, der stilles de øvrige medarbejdere. Eksempelvis kan en virksomhed stille større krav til en it-medarbejders kompetencer indenfor it, end til en lagermedarbejders kompetencer indenfor samme område.

Sager om seniorers utilfredsstillende performance skal generelt set håndteres på nøjagtig samme måde, som når virksomhedens yngre medarbejdere ikke performer tilfredsstillende. Det betyder, at virksomheden skal kunne dokumentere, at den pågældende medarbejder på en utvetydig måde har fået påtalt den utilfredsstillende performance, og at en manglende forbedring vil medføre fx opsigelse. Virksomheden kan opfylde kravet om dokumentation ved en skriftlig advarsel.

En klar og fyldestgørende kommunikation, om hvilke krav virksomheden stiller til den enkelte medarbejders performance, vil samtidig minimere risikoen for en sag om aldersdiskrimination, hvis virksomheden senere opsiges medarbejderen.

Dansk Erhverv yder rådgivning i denne type af sager.

Seniorsamtalen

Som led i en seniorpolitik, anbefaler Dansk Erhverv, at virksomhedens seniorer tilbydes en seniorsamtale.

Samtalen har bl.a. til formål at afklare:

- Medarbejderens ønsker til et fremtidigt arbejdsliv, fx ændrede arbejdsopgaver eller ændret arbejdstid
- Hvordan disse ønsker harmonerer med virksomhedens drift og behov for arbejdskraft
- Tilkendegivelse af forventet pensioneringstidspunkt
- Medarbejderens ønsker til kompetenceudvikling og efteruddannelse
- Medarbejderens ønsker til ekstra frihed / arbejdstidsreduktion
- Planlægning af et seniorforløb
- Finansiering af et seniorforløb.

Forberedelse

En god dialog kræver grundig forberedelse, og en seniorsamtale er ingen undtagelse. Det betyder, at både medarbejder og virksomhed på forhånd må gøre sig tanker om, hvilke emner de hver især ønsker at drøfte, og hvad de ønsker, der skal komme ud af samtalen. Fra virksomhedens side er det vigtigt at overveje, hvordan virksomhedens mål og strategi kobles sammen med medarbejderens potentielle ønsker og behov.

Samtalen skal fokusere på præstationer, udvikling og mål, og på de ønsker medarbejderen har til ændringer i de eksisterende ansættelsesvilkår.

Dansk Erhverv anbefaler, at samtalen ikke bruges til at drøfte løn, til at håndtere uafklarede konflikter eller til at rejse kritik om forhold, som parterne ikke tidligere har drøftet. Overordnet set bør samtalen ikke omhandle forhold, der kan overraske medarbejderen.

Gennemførelse

Dansk Erhverv anbefaler, at samtalen holdes i en åben og ligeværdig dialog, hvor både medarbejder og leder tager ansvaret for, at samtalen gennemføres på en måde, der giver værdi.

Forudsætningen for en god samtale er, at den foregår i rolige og trygge omgivelser, hvor man kan sidde uforstyrret uden telefoner eller andre former for afbrydelser.

Det kan ofte være relevant, at parterne indgår en aftale om mål for arbejdet, og om hvilke udviklingsaktiviteter medarbejderen skal deltage i. En sådan aftale kan udmøntes i en skriftlig senioraftale. Læs mere om seniorsaftalen nedenfor.

Opfølgning

Det er vigtigt, at virksomheden følger op på seniorsamtalen og på de aftaler, der er indgået.

Som leder er det vigtigt at have fokus på medarbejderens trivsel og performance, og på om de konkrete aftaler har resulteret i de ønskede ændringer i arbejdslivet.

Dansk Erhverv anbefaler, at virksomheden under en opfølgning tager højde for, om de indgåede aftaler fortsat er aktuelle og relevante.

Evaluering

Seniorsamtaler er ressourcekrævende. Det er derfor vigtigt, at seniorsamtalen skaber den ønskede effekt. En evaluering mellem virksomheden og den pågældende medarbejder kan bidrage til at virksomhedens seniorforløb justeres og forbedres.

Senioraftalen

På baggrund af seniorsamtalen kan det ofte være naturligt at lave en skriftlig aftale om de ændrede vilkår, der skal være en del af seniorordningen.

Indholdet af aftalen vil afhænge af, om senioraftalen er baseret på en kollektiv overenskomst eller ej, men overordnet set kan aftalen indeholde en stillingtagen til:

- Medarbejderens arbejdsopgaver frem til pensionering, fx ændrede arbejdsopgaver, ændret ansvar, vidensdeling mv.
- Medarbejderens arbejdstid frem til pensionering, fx reduceret arbejdstid, ændring i arbejdets placering
- Seniorfridage / ekstra frihed
- Kompetenceudvikling / efteruddannelse
- Finansiering af seniorordning.

Senioraftalen er et godt udgangspunkt for den løbende dialog mellem lederen og den enkelte senior.

Mere information

Medlemmer af Dansk Erhverv kan få yderligere rådgivning om emnet ved henvendelse til Dansk Erhvervs Hotline på 3374 6400.

Dansk Erhverv er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for fremtidens erhvervsliv.

Vi repræsenterer et bredt udsnit af virksomheder og brancheforeninger. Vores mission er at fremme konkurrencekraft hos vores medlemmer i en globaliseret økonomi.