

.....

Hvordan håndteres senioraftaler i mindre virksomheder ?

1. Fastholdelse af seniorer på arbejdspladsen
2. Rammer for senioraftaler
3. Forberedelse til senioraftaler
4. Seniorsamtalen - et redskab til senioraftalen
5. Senioraftalen
6. Tjekliste til senioraftalen



Mere information

Hvis du ønsker inspiration og hjælp til at lave senioraftaler, der passer til forholdene på netop din virksomhed, giver Arbejdsmarkedsstyrelsens Seniorpolitiske Konsulentordning i 2006-7 mulighed for at få 5 timers gratis konsulentrådgivning.

Læs mere på www.seniorpraksis.dk/raadgivning/

Hvis du vil vide mere om senioraftaler, kan du hente inspiration og viden i Arbejdsmarkedsstyrelsens vidensbank www.seniorpraksis.dk. Her kan du bl.a. komme på en guidet informationstur for personaleansvarlige og ledere og få forslag til, hvordan du kan håndtere seniorproblematikken, og du kan se eksempler på forskellige typer senioraftaler.



1. Fastholdelse af seniorer på arbejdspladsen

Fokus på seniormedarbejderne

Der er mange gode grunde til at fastholde seniormedarbejderne.

Den væsentligste grund er at bevare den viden og de erfaringer og kompetencer, som er oparbejdet igennem et langt arbejdsliv på virksomheden. En viden som ellers forsvinder sammen med seniormedarbejderen, når denne trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

Det kan fx dreje sig om:

- kendskab til kunder, leverandører og andre kontakter i virksomhedens netværk
- overblik over arbejdsprocesser
- kendskab til materialet eller maskiner
- kendskab til virksomhedens kultur og historie, der gør seniorerne i stand til at lære nye medarbejdere op, mv.

På de små og mellemstore virksomheder vil seniormedarbejderen måske som den eneste være i besiddelse af kernekompetencer som fx kendskab til virksomhedens regnskabssystem, kendskab til brugen af en bestemt maskine eller udførelsen af en særlig arbejdsopgave.

Hvis der er mange seniorer blandt dine medarbejdere, eller hvis flere af nøglemedarbejderne nærmer sig alderen for at trække sig tilbage, er det særlig vigtigt at overveje mulighederne for senioraftaler.

For virksomheden kan det være en fordel at få tid til at overføre seniormedarbejderens kompetencer til kolleger og / eller finde en passende afløser til jobbet, inden medarbejderen trækker sig endeligt tilbage.

For seniorerne kan en brat overgang til pensionisttilværelsen være belastende både fysisk og psykisk, mens en mere glidende overgang vil give bedre mulighed for at tilrettelægge sin tid som pensionist.

Værktøjer

Dette hæfte er et værktøj til lederen og tillidsrepræsentanten, som kan være en hjælp, når du skal afholde en seniorsamtale og indgå en senioraftale eller indføre en seniorpolitik i virksomheden.

Du får

- en introduktion til, hvad en senioraftale typisk handler om, og hvordan du kan tage emnet op (pkt. 2)
- konkrete vejledninger til, hvordan du kan
 - ⇒ skaffe dig det nødvendige overblik over behovet for senioraftaler på din virksomhed (pkt. 3)
 - ⇒ få klarhed over seniormedarbejdernes planer og behov gennem seniorsamtaler (pkt. 4)
 - ⇒ udarbejde individuelle senioraftaler, der passer til behovene på din virksomhed (pkt. 5)

De store årgange forlader meget snart arbejdsmarkedet, og ungdomsårgangene er forholdsvis små. Derfor er der allerede nu fagområder, hvor det er vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere.

I gennemsnit trækker danskere sig tilbage fra arbejdsmarkedet, når de er omkring 61 år. Kvinder trækker sig gennemsnitligt lidt tidligere tilbage end mænd. Allerede fra medarbejderne er 50 år, begynder erhvervsdeltagelsen at falde gradvist og de fleste har forladt arbejdsmarkedet, når de er 65 år.

2. Rammer for senioraftaler

Senioraftale – en individuel aftale

En senioraftale er en individuel aftale mellem virksomheden og den enkelte seniormedarbejder. Der findes ikke nogen egentlig lovgivning på området og heller ikke nogen egentlig standard for en senioraftale. Aftalerne er individuelle, da det er forskelligt, hvilke aftaler, der er mulighed for at indgå på den enkelte virksomhed og hvilke aftaler den enkelte seniormedarbejder ønsker at indgå.

Aftalen vil som regel dreje sig om

- arbejdstid
- arbejdsopgaver
- ansvarsområder
- kompetenceudvikling
- ansættelsesform

Som regel er senioraftalen udgiftsneutral for virksomheden. Hvis medarbejderen fx går ned i tid, falder lønnen tilsvarende.

Tidspunkt

Mange seniorer planlægger deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet i god tid. Derfor skal aftalerne også forberedes i god tid. Især, hvis det drejer sig om en nøglemedarbejder, eller hvis en ældre medarbejder begynder at have problemer med at 'følge med' i samme tempo som tidligere. Det mest almindelige er, at man laver senioraftaler, når medarbejderne er i slutningen af 50'erne. Lidt tidligere, hvis der er tale om hårdt fysisk arbejde.

Tag emnet op med seniormedarbejderne

Her er nogle forskellige måder, du kan gøre det på:

- Hvis du allerede gennemfører årlige medarbejdersamtaler, kan du evt. tage spørgsmålet om senioraftaler op i den forbindelse. På side 4 kan du se hvordan
- Med udgangspunkt i ArbejdsPladsVurdering (APV) kan du identificere hvilke arbejdsopgaver, der giver problemer for seniormedarbejderne
- Tag spørgsmålet op, når det dukker op i hverdagen eller seniormedarbejderen selv ønsker at drøfte det

Senioraftaler inden for det offentlige

Hvis du er leder på en mindre offentlig virksomhed, behøver du ikke opfinde alt selv. Inden for det offentlige findes der rammeaftaler for senioraftaler. Rammerne udfyldes lokalt. Kontakt din personaleafdeling og hør nærmere, om I har en overordnet seniorpolitik. Du kan se rammeaftalen for kommunale senioraftaler på KL's hjemmeside: www.kl.dk/345158

Spørgsmål

- Hvordan kan senioraftaler sættes på dagsordenen i din virksomhed i en travl hverdag?
- Har din virksomhed allerede en personalepolitik eller en seniorpolitik, som gør, at det er muligt at snakke tilbagetrækning eller indgå individuelle senioraftaler?

3. Forberedelse

Undersøg behovet for senioraftaler

Senioraftalerne skal passe til behovene og mulighederne på netop din virksomhed. Derfor skal du først undersøge behovet for senioraftaler. Se på medarbejdernes alders- og kompetencefordeling.

- Hvor mange medarbejdere vil – måske – have trukket sig tilbage om 3 – 5 år?
- Hvilke kompetencer forsvinder fra virksomheden, når de trækker sig tilbage?
- Er der andre medarbejdere, som forinden skal overtage deres funktioner?

Tag så en snak med dine seniormedarbejdere og hør, hvad deres ønsker og planer er. Det er vigtigt, at du kender til deres planer og ønsker og planlægger ud fra det. Fx hvor længe seniormedarbejderen vil blive på arbejdspladsen, og hvilke arbejdsopgaver han eller hun kan påtage sig. Vil de fx

- fortsætte på fuld kraft som hidtil
- indgå en senioraftale, så de kan trække sig gradvist tilbage
- gå på efterløn eller pension

En medarbejdersamtale med fokus på de særlige forhold, der gælder for den enkelte medarbejder, er et godt udgangspunkt for at finde frem til holdbare senioraftaler. Se mere på næste side.

Klare udmeldinger

For at undgå rygter og forkerte forventninger til senioraftaler blandt medarbejderne er det vigtigt, at du melder klart ud til alle medarbejdere, at senioraftaler:

- drejer sig om **udvikling**, **ikke** om afvikling – der er ikke tale om en 'prikkerunde' af seniorerne, tværtimod laves aftalerne for at holde på gode medarbejdere
- **ikke** er en gavebod til seniormedarbejderne på bekostning af andre medarbejdere – der vil også blive stillet krav til seniorerne, og yngre medarbejdere skal ikke løbe hurtigere
- er en mulighed, **ikke** en ret – det er ikke sikkert, det er muligt at finde holdbare senioraftaler til alle seniormedarbejdere, og det er ikke sikkert, alle seniorer ønsker en aftale – men alle seniormedarbejdere får tilbudt at drøfte mulighederne

Aftalerne skal være til gavn og glæde for både virksomhed og medarbejdere, derfor skal seniorerne fortsat

- bidrage positivt til fortsat udvikling af virksomheden
- supplere nytænkning med erfaring – ikke holde fast på gamle måder, hvis de ikke mere er rentable
- sætte sig ind i nye processer eller værktøjer.

Spørgsmål:

- Har du overblik over dine medarbejders alders- og kompetencefordeling?
- Har din virksomhed en klar holdning til seniorer, og er den kendt af alle medarbejdere?

4. Seniorsamtalen—et redskab til senioraftalen

Det er vigtigt at afklare seniormedarbejderens planer og ønsker. Seniorsamtalen er et redskab til at skaffe den nødvendige afklaring for at kunne indgå senioraftaler med den enkelte medarbejder.

Procedurer for afholdelse af seniorsamtaler

Før samtalen

Giv medarbejderen mulighed for at forberede sig til samtalen. Det kan ske fx ved at uddele et skema med spørgsmål i god tid – fx en uge – før samtalerne. Du kan evt. bruge spørgsmålene her nedenfor.

Giv medarbejderen mulighed for klart at melde ud, hvis det er for tidligt at tale efterløn/pension. Hvis medarbejderen ønsker at fortsætte som hidtil, er der ingen grund til at drøfte emnet her og nu. Men oplys medarbejderen om, at spørgsmålet vil blive taget op igen til næste medarbejdersamtale – eller inden, hvis medarbejderen selv ønsker det.

Selve samtalen

Når du sidder over for seniormedarbejderen, kan du stille følgende spørgsmål:

- Hvilke forventninger har du til dit arbejde fremover? 1 – 5 - 10 år ud i fremtiden?
- Hvordan er dit helbred set i forhold til de krav, arbejdet stiller?
- Ønsker du at fortsætte med at arbejde på dine nuværende vilkår, eller har du overvejet at gå på efterløn eller pension?
- Hvis du overvejer at gå på efterløn eller pension, har du så overvejet hvornår?
- Hvis du overvejer at gå på efterløn eller pension, vil du så være interesseret i fortsat at arbejde nogle timer i virksomheden?
- Har du evt. behov for rådgivning eller afklaring af forhold omkring din pension og efterløn?
- Er der noget, du har behov for at blive oplært / efteruddanne dig i?

Det er vigtigt at drøfte efteruddannelse med seniorerne. Det er et signal om, at virksomheden ønsker, at alle medarbejdere fortsat udvikler sig fagligt, selvom de har stor erfaring og rutine.

Afslutning på samtalen

Skriv ønsker og aftaler ned. Det er ikke sikkert, at alle spørgsmål vedr. en aftale kan ordnes ved en enkelt samtale, eller at alle behov og ønsker kan opfyldes her og nu. Aftal evt. et nyt møde, hvis der er ting, der skal undersøges, før der kan laves en aftale. Fx hvad det vil betyde for medarbejderens samlede økonomi at gå på deltid; om det kan lade sig gøre at finde andre arbejdsopgaver osv.

Spørgsmål:

- Hvordan får seniorerne mulighed for at forberede sig på samtalen?
- Hvordan forbereder du dig selv eller den personaleansvarlige på at gennemføre samtalen med seniormedarbejderen?
- Hvordan sikrer du, at der bliver fulgt op på samtalen til aftalt tid?

5. Senioraftalen

Når du har undersøgt behovet for senioraftaler, har du et godt udgangspunkt for at udforme de egentlige aftaler med seniormedarbejderne.

Udformning

Det er op til den enkelte arbejdsplads, den enkelte leder og den enkelte seniormedarbejder at finde den bedste løsning for alle involverede.

Den individuelle aftale med seniormedarbejderen kan fx udformes skriftligt som:

- en ny ansættelseskontrakt
- en tilføjelse til den oprindelige ansættelseskontrakt
- et referat af medarbejderudviklingssamtalen, som underskrives af arbejdsgiver og seniormedarbejder og gælder frem til næste samtale

Der kan også indgås mundtlige senioraftaler. Det er mere uformelt og passer bedst til de helt små virksomheder, hvor man kender hinanden godt. Ulempen ved mundtlige aftaler er, at det kan give usikkerhed i forbindelse med lederskift eller over for nye kolleger, der kommer til senere.

Indhold

Som tommelfingerregel bør senioraftaler indeholde de samme punkter som en almindelig ansættelseskontrakt. Altså aftaler om ansættelsesforhold, økonomi og forpligtelser. Se tjeklisten til aftalens indhold på næste side.

Justering af arbejdstid og arbejdsopgaver og evt. ansættelsesform er de mest almindelige elementer i senioraftaler:

Justering af arbejdstid

Nedsættelse eller mere fleksibel arbejdstid er næsten altid højt prioriteret, når seniormedarbejdere forhandler om individuelle aftaler. Justeringerne kan fx bestå i:

- Gå fra fuld tid til deltid, sådan at løn og arbejdstid følges ad. Pensionsindbetaling fra arbejdsgiveren kan evt. forblive uændret.
- Gradvis nedgang i tid. Fx 35 timer i ½ år, hvorefter man drøfter en yderligere nedsættelse af tid, så medarbejderen gradvis går ned i tid, ansvarsområde mv.
- Nedsættelsen af arbejdstid kan fx ske ved
 - ⇒ en eller flere ugentlige eller månedlige fridage
 - ⇒ forlænget ferie betalt af medarbejderen selv
 - ⇒ møde en time senere eller få en time tidligere fri end normalt.

Justering af arbejdsopgaver/ansvarsområder

Det er ofte nødvendigt også at justere arbejdsopgaver og ansvarsområder, så de passer til arbejdstiden.

Aftalen kan både dreje sig om ansvar for nye områder og nedtrapning af ansvar. For nogle seniorer kan det opleves som at blive kørt ud på et sidespor, når der sker ændringer i deres stillingsniveau eller ansvarsområde. Det er derfor vigtigt, at ændringen ikke bliver opfattet af hverken kolleger eller seniormedarbejderen som en degradering, men som et led i en gradvis tilbagetrækning. Justeringerne kan fx bestå i:

- Fritagelse for de mest fysisk og psykisk belastende opgaver, hvis det er muligt uden at overbelaste de øvrige medarbejdere
- Andre arbejdsopgaver, hvor medarbejderen stadig kan udnytte erfaringer og kompetencer. Find dem i samarbejde med seniormedarbejderen selv.

Justering af ansættelsesform

Undersøg også, om ændringer i seniormedarbejderens ansættelsesform er en mulighed. Det kan fx dreje sig om

- Delejob, hvor to medarbejdere deler en fuldtidsstilling. Stillingen skal ikke nødvendigvis deles af to seniorer. En yngre medarbejder, der i en periode ønsker at gå ned i tid, kunne også være interesseret
- Vikararbejde. En senior, der ønsker at trække sig tilbage, kan tilkaldes til vikararbejde eller som forstærkning i perioder ved spidsbelastning
- Medarbejdere, der er fyldt 60 år, kan søge om fleksibel efterløn eller delpension. Dette giver muligheder for gradvis tilbagetrækning og for nedsat arbejdstid uden lønnedgang. Reglerne på området er dog komplekse, og medarbejderens a-kasse og fagforening bør altid inddrages, inden der indgås aftaler, der omfatter efterløn eller delpension. Læs mere på www.adir.dk/extern/temaer/temaefterloen.htm

6. Tjekliste til aftalens indhold

En senioraftale indeholder de gensidige aftaler om

ansættelsesforhold, fx

- arbejdstid
- arbejdsopgaver/ansvarsområder
- faglig/personlig udvikling/efteruddannelse
- ansættelsesform
- opsigelsesvarsel

Økonomi, fx

- løn og lønudbetaling
- feriepenge
- evt. overskudsdeling
- forsikringer
- pensionsopsparing

Hvem gør hvad og hvornår, fx

- hvornår træder aftalen i kraft
- hvem har ansvar for at følge op på de forskellige beslutninger
- hvornår tages aftalen op igen

Seniorkurser som et tilbud til medarbejderne

Usikkerhed mht. økonomiske forhold afholder en del seniorer fra at indgå senioraftaler. Henvis derfor **altid** til medarbejderens egen a-kasse og fagforening, hvis de har behov for afklaring eller rådgivning. Du kan også overveje at tilbyde seniormedarbejdere at deltage i et senior-kursus, hvis de også gerne vil vide mere om juridiske eller personlige forhold, inden de indgår en senioraftale.

Kurserne er ofte en blanding af information og seniorernes egne overvejelser og refleksioner vedr. deres arbejdsliv. Ofte inviteres også seniorernes ægtefælle eller samlever med, fordi beslutningerne ved overgangen fra arbejde til pension ofte berører ægtefællen og den fælles økonomi.

Der er mange forskellige udbydere af seniorkurser. Det kan fx være pengeinstitutter, pensionskasser, forsikringsselskaber og faglige organisationer. Kontakt dit pengeinstitut eller forsikrings-selskab og hør, om de tilbyder seniorkurser, som dine medarbejdere kan tilmelde sig.