

KROMANN
REUMERT



ER JERES
LØNPOLITIK
KLAR TIL ANSATTE PÅ 80?

Jens Lund Mosbek
Partner

Tina Brøgger Sørensen
Partner

ER JERES LØNPOLITIK KLAR TIL ANSATTE PÅ 80?

Folketingets beslutning om at fjerne muligheden for, at seniormedarbejdere automatisk træder tilbage, når de fylder 70 år, skaber helt nye udfordringer for din virksomheds seniorpolitik. Det er derfor vigtigt at revurdere jeres ansættelsesvilkår, performancekrav og lønpolitik, samt hvordan I håndterer utilstrækkelig performance.

I lighed med lovgivere i en række andre vesteuropæiske lande har regeringen og Folketinget erkendt, at den stigende levealder medfører behov for en senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Dette har over de sidste godt 10 år resulteret i en gradvis hævnning af den fastsatte alder for tvungen pensionering i individuelle ansættelseskontrakter.

Den seneste lovændring fra december 2014 fjerner imidlertid helt muligheden for, at der på forhånd kan aftales et fast pensioneringstidspunkt i individuelle ansættelseskontrakter. Når lovændringen træder i kraft 1. januar 2016, forsvinder dermed den automatik, der har været central for mange virksomheders afvikling af seniormedarbejdere. Det er med andre ord nødvendigt at gentænke jeres seniorpolitik.

JERES PRIMÆRE FOKUSOMRÅDER

Kromann Reumert anbefaler, at jeres seniorpolitik gentænkes med særligt fokus følgende tre områder:

1. Fokus på individuelle performancekrav

I skal i højere grad sætte fokus på, om medarbejderen fortsat leverer en ydelse, der modsvarer lønpakken.

2. Revuder jeres lønpolitik

I bør overveje, hvordan jeres lønpolitik i fremtiden skal udformes og kommunikeres. Hvis lønudviklingen i ansættelseskontrakter er baseret på performanceniveau – frem for f.eks. anciennitet – bør det formidles, at dette afspejler medarbejderens reelle markedsværdi og dermed ikke er aldersdiskriminerende; hverken den ene eller anden vej.

3. Håndter dårlig performance bedre

I bør fokusere mere på konstruktiv dialog med ældre medarbejdere om de punkter, hvor han eller hun ikke længere performer på et niveau, der svarer til de yngre kolleger.

HAR DIN VIRKSOMHED BEHOV FOR EN NY SENIORPOLITIK?

Når man fremover ikke automatisk har mulighed for at udfase ældre medarbejdere baseret på alder alene, skal I som virksomhed overveje, hvilke rammer I kan og vil tilbyde jeres seniormedarbejdere. Mange virksomheder har allerede vedtaget seniorpolitikker, men disse er oftest udarbejdet på baggrund af de eksisterende regler, hvor medarbejdernes automatiske pensioneringstidspunkt er aftalt på forhånd.

Jens Lund Mosbek

Partner

Maj 2015

Mobil: +45 23 64 60 60

Direkte: +45 38 77 46 81

jlu@kromannreumert.com

Tina Brøgger Sørensen

Partner

Mobil: +45 61 20 35 33

Direkte: +45 38 77 44 08

tib@kromannreumert.com

Det er derfor nødvendigt, at I nu forholder jer til, hvordan jeres virksomheds fremtidige seniorpolitik skal være, og om der er behov for at justere praksis i forhold til bl.a. kontrakter, lønstrukturer og håndtering af medarbejderes utilfredsstillende performance.

I forbindelse med de første regler om pensionsalder fra 2004 blev der vedtaget et generelt forbud mod at forskelsbehandle medarbejdere på grund af alder. Retspraksis har siden udviklet sig på en måde, hvor brud på dette forbud kan udløse meget betydelige godtgørelser til medarbejderne.

Forbuddet omfatter ikke kun den forskelsbehandling, der er direkte begrundet i en medarbejders alder, men også den såkaldte indirekte forskelsbehandling. Det kan være svært præcist at afgrænse, hvornår der er tale om indirekte forskelsbehandling på grund af alder. Derfor bør I som virksomhed være opmærksomme på, om jeres seniorpolitik – og generelle håndtering af seniormedarbejdere – kan have karakter af indirekte forskelsbehandling, som er i strid med forbuddet mod aldersdiskrimination.

SÆT STØRRE FOKUS PÅ INDIVIDUELLE PERFORMANCEKRAV

Som udgangspunkt vil det være op til den enkelte arbejdsgiver at bestemme, hvilke performancekrav der skal stilles til virksomhedens medarbejdere. På mange arbejdspladser med videnstunge arbejdsopgaver forekommer det naturligt, at nyuddannede, og dermed yngre, medarbejdere får mere rutineprægede og ikke så krævende opgaver, mens de mere komplekse og krævende opgaver placeres hos den mere erfarne del af medarbejderne.

For nogle medarbejderes vedkommende vil det med tiden ændre sig, så det bliver stadig sværere at følge udviklingen på forskellige områder – det kan f.eks. være inden for IT. Det betyder, at der kan sættes spørgsmålstejn ved, om medarbejderen fortsat leverer en ydelse, der modsvarer lønpakken.

Hvis I som virksomhed fastholder uændrede krav til performance – eller endda finder det nødvendigt med specifikke krav til f.eks. efteruddannelse – bør I være opmærksomme på, at det kan udgøre ulovlig indirekte aldersdiskrimination. I den forbindelse vil det bl.a. blive tillagt betydning, om de områder, hvor den ældre medarbejder sakker bagud, er centrale for stillingen. F.eks. er det ikke uden betydning, om medarbejderen er ansat som IT-medarbejder eller receptionist.

REVURDER DIN VIRKSOMHEDS LØNPOLITIK

Mange virksomheder har en lønstruktur, der indebærer, at de yngre medarbejdere honoreres lavere end virksomhedens mere erfarne medarbejdere. Over en årrække vil en ung medarbejder således opleve betydelige lønstigninger frem til det tidspunkt, hvor medarbejderen vurderes at være "nået toppen". Her fastholdes lønnen på et niveau, der i de følgende år alene pristalsreguleres.

Principielt set vil en sådan lønstruktur have en latent risiko for, at yngre medarbejdere vil kunne få medhold i, at der er tale om ulovlig aldersdiskrimination af yngre medarbejdere. For det meste vil lønstrukturen dog kunne legitimeres med, at den afspejler udviklingen i medarbejderens faktiske markedsværdi som følge af den øgede erfaring. Særligt for videnstunge stillinger kan dette synspunkt forklare betydelige lønstigninger fordelt over en lang årrække.

Denne lønstruktur forudsætter imidlertid, at medarbejderne går på pension på et tidspunkt, hvor de stadig er "på toppen" af deres performancekurve. Med ophævelsen af et fast pensioneringstidspunkt er denne struktur i stigende grad blevet problematisk, da nogle – naturligvis ikke alle – medarbejders performance på et tidspunkt begynder at aftage på grund af fremskreden alder.

En aldersbaseret lønudvikling, hvor indkomsten i de første år stiger, hvorefter den i en årrække er konstant og til sidst bliver reduceret, hvis medarbejderens performance falder på grund af alder, vil formentlig afspejle den faktiske udvikling i markedsværdien for mange medarbejdere. En så formaliseret struktur vil dog utvivlsomt være i strid med forbuddet mod aldersdiskrimination.

Derimod vil der ikke være noget til hinder for, at performancebaserede lønreduktioner aftales eller varsles individuelt, når den enkelte medarbejder ikke længere leverer den samme værdi for virksomheden, som da vedkommendes performance toppede.

Det kan være svært at tage sådanne drøftelser med en ældre medarbejder, som måske endda gennem mange år har været vurderet som en af virksomhedens bedst performende medarbejdere. Uden mulighed for at aftale et pensioneringstidspunkt må performancesamtaler og tilknyttede løntilpasninger dog forventes at blive et helt almindeligt – og i sidste ende nødvendigt – element i de fleste virksomheders personalepolitik.

BEDRE HÅNDTERING AF SENIORMEDARBEJDERES DÅRLIGE PERFORMANCE

Dårlig performance blandt ældre medarbejdere bør håndteres på præcis samme måde, som når en yngre medarbejder ikke leverer en tilfredsstillende indsats. En betydelig del af de afskedigelsessager, hvor en opsagt ældre medarbejder rejser krav om godtgørelse på grund af aldersdiskrimination, udspringer af mangelfuld kommunikation fra ledelsens side. Medarbejderen har ikke fået klar information om, hvilke krav der er til performance, at der ikke (længere) leveres en tilfredsstillende indsats, og at en manglende forbedring vil kunne resultere i en opsigelse.

I en del af sagerne om aldersdiskrimination er afskedigelser sket i forbindelse med generelle reduktioner eller omstruktureringer. Normalt vil en arbejdsgiver under kollektive afskedigelsesrunder blive tillagt et betydeligt skøn, når det skal vurderes, hvilke konkrete medarbejdere der skal afskediges. Lovgivningens forbud mod forskelsbehandling på grund af alder har imidlertid medført, at der i sager om afskedigelse af ældre medarbejdere foretages en ret indgående undersøgelse af, om det har været rimeligt at afskedige netop den ældre medarbejder.

I disse tilfælde kommer det arbejdsgiveren til skade, hvis der ikke forud for en opsigelse har været en forudgående dialog med den ældre medarbejder om de punkter, hvor vedkommende ikke længere har et tilfredsstillende vidensniveau eller ikke længere leverer en indsats, der svarer til kollegernes.

Det er derfor vigtigt, at en leder på en klar og fyldestgørende måde gør opmærksom på sine medarbejders manglende performance. At undlade dette udgør et misforstået hensyn til den ældre medarbejder, der ikke helt kan følge udviklingen i sin stilling.

HVAD KAN OG BØR I SOM VIRKSOMHED GØRE NU?

Kromann Reumert forventer, at lovændringen om at fjerne muligheden for et aftalt pensions-tidspunkt i ansættelseskontrakten i de kommende år vil resultere i et betydeligt antal sager om aldersdiskrimination. Her vil de arbejdsgivere, som konkret har forholdt sig til ændrede vilkår – og klart kommunikeret disse til sine medarbejdere – være mindst eksponeret for søgsmål.

Som virksomhed bør I derfor tage stilling til en række ændringer i jeres seniorpolitik og generelle praksis, herunder blandt andet:

- Tilpas ansættelsesbreve, så det ulovlige vilkår bliver fjernet.
- Lav tilpasningen i god tid, da ændringen har effekt fra 1. januar 2016. Det kan ske ved et kortfattet 1-sides brev, der udgør et tillæg til ansættelseskontrakten.
- Vurder jeres seniorpolitikker (hvis I har nogle) og jeres generelle praksis i forhold til ældre medarbejdere.
- Lav en strategi for, hvordan ændringerne i organisationens seniorpolitik formidles bedst muligt til jeres ansatte.
- Udarbejd en strategi for, hvordan ansættelseskontrakter i højere grad kan være baseret på performanceniveau.
- Vær mere proaktiv i forhold til at formidle performancekrav og eventuelle ændringer i den enkelte medarbejders performance – uanset om det skyldes alder eller andre forhold.

KROMANN REUMERTS RÅDGIVNING

Kromann Reumert bistår med udarbejdelsen af tillæg til ansættelseskontrakter om ophævelse af bestemmelse om en automatisk fratrædelsesalder, sparring i forbindelse med revurdering af performancekrav og lønpolitikker samt udarbejdelse af seniorpolitikker m.v.