Bilag 1

Notat vedrørende fastholdelse af erfarne medarbejdere efter pensionsalderen

Status, perspektiver og opmærksomhedspunkter på tværs af Syddjurs Kommune

Indledning

Initiativretsforslaget sætter fokus på fastholdelse af medarbejdere tæt på eller efter pensionsalderen gennem øget anvendelse af fleksible og individuelle løsninger.

En umiddelbar gennemgang viser, at hovedparten af forslagets intentioner vil kunne understøttes inden for rammerne af Syddjurs Kommunes gældende seniorpolitik og de eksisterende aftalemæssige muligheder.

Syddjurs Kommune har siden 2023 haft en seniorpolitik med det formål at understøtte et langt og godt arbejdsliv, fastholde erfarne medarbejdere, øge den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder samt bidrage til, at kommunen også fremadrettet råder over de nødvendige kompetencer og medarbejdere. Seniorpolitikken omfatter alle medarbejdere og har fokus på seniorarbejdslivet generelt med henblik på at understøtte en senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Dette notat belyser de eksisterende rammer i seniorpolitikken holdt op imod initiativretsforslaget, de nationale og aftalemæssige rammer på området samt relevante data om seniorernes arbejdsmarkedstilknytning i Syddjurs Kommune. Formålet er at kvalificere grundlaget for den videre politiske behandling.

Initiativretsforslaget set i forhold til gældende praksis

Der er et betydeligt sammenfald mellem initiativretsforslagets intentioner og de muligheder, der allerede findes i seniorpolitikken.

Forslaget peger blandt andet på:

- tilpassede arbejdsopgaver
- reduceret arbejdsbelastning
- mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse
- løbende dialog mellem leder og medarbejder
- individuelle hensyn i den sidste del af arbejdslivet

Disse elementer kan allerede i vidt omfang indgå i lokale seniorordninger og individuelle aftaler. Den gældende seniorpolitik er dog ikke målrettet forholdene for medarbejdere tæt på eller efter pensionsalderen, men vedrører muligheder for senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet mere generelt.

Det kan derfor være relevant at drøfte om, initiativretsforslaget primært er at forstå som et ønske om øget opmærksomhed på medarbejdere, der ønsker at fortsætte arbejdslivet efter pensionsalderen, snarere end et forslag om nye seniorpolitiske redskaber.

Nuværende rammer og praksis

Seniorsamtaler

Seniorpolitikken indeholder følgende dialogværktøjer:

Alder	Mulighed
55 år	Medarbejderen kan anmode om drøftelse af seniorarbejdslivet
60 år	Lederen skal tilbyde en seniorsamtale

Formålet er at skabe en tidlig dialog om ønsker, behov og muligheder i den sidste del af arbejdslivet samt understøtte fastholdelse og planlægning for både medarbejder og arbejdsplads.

Seniorordninger

Den gældende seniorpolitik giver mulighed for at etablere individuelle seniorordninger, der kan understøtte fastholdelse af erfarne medarbejdere i de senere år af arbejdslivet. Formålet er at skabe fleksible løsninger, som tager højde for medarbejderens ønsker og behov, samtidig med at arbejdspladsens opgaver og drift fortsat kan varetages.

Inden for de eksisterende aftaler kan der blandt andet indgås aftaler om ændrede eller tilpassede arbejdsopgaver, ændret arbejdstilrettelæggelse, nedsat arbejdstid, seniorstillinger samt pensions- og lønmæssige løsninger inden for gældende overenskomster. Seniorordninger aftales konkret mellem medarbejder, leder og de relevante faglige organisationer.

Ledelsesrum og lokale vurderinger

Seniorpolitikken giver et betydeligt lokalt ledelsesrum til at finde løsninger, der understøtter et længere arbejdsliv. Dette indebærer mulighed for at tilpasse arbejdsvilkår og opgaveindhold gennem dialog og individuelle aftaler, hvor det vurderes hensigtsmæssigt.

Ordningerne bygger samtidig på en konkret og helhedsorienteret vurdering, hvor der skal findes en balance mellem hensynet til den enkelte medarbejders situation og arbejdspladsens samlede opgavevaretagelse. Vurderingen omfatter blandt andet opgavernes karakter, arbejdspladsens bemandingsmæssige og økonomiske rammer, arbejdsmiljømæssige forhold, medarbejderens kompetencer samt betydningen for arbejdsfællesskabet og kvaliteten i kerneopgaven.

Seniorordninger er derfor ikke en automatisk rettighed, men et ledelsesværktøj, der gør det muligt at finde lokale og fleksible løsninger inden for de gældende politiske, aftalemæssige og økonomiske rammer.

MED-forpligtelser

Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse forpligter Hovedudvalget til at drøfte kommunens seniorpolitiske indsats hvert andet år med henblik på at understøtte fastholdelse af seniorer og sikre ejerskab, legitimitet og lokal forankring af seniorindsatsen i MED-organisationen og på arbejdspladserne.

Syddjurs Kommunes seniorpolitik blev senest drøftet i Hovedudvalget i februar 2026. I forbindelse med drøftelsen blev der peget på et behov for at styrke opmærksomheden på seniorindsatsen. Der blev samtidig lagt op til, at erfaringer med seniorindsatsen skulle drøftes på de underliggende MED-niveauer.

Det fremgår desuden af seniorpolitikken, at alle kommunens arbejdspladser skal kende til seniorpolitikken og drøfte den årligt i MED-regi med videregivelse af lokale og områdevise erfaringer til Hovedudvalget. Der foreligger på nuværende tidspunkt ikke en samlet systematisk opfølgning på disse drøftelser eller de erfaringer, der måtte være gjort på arbejdspladserne.

Data og udvikling

Seniorer udgør en væsentlig del af medarbejdergruppen i Syddjurs Kommune

Aldersgruppe	Antal medarbejdere	Andel af alle medarbejdere
55+ år	1.076	33 %
58+ år	816	25 %
60+ år	628	19 %
65+ år	184	6 %
67+ år	80	2 %

Seniorer udgør en betydelig del af arbejdsstyrken i Syddjurs Kommune. Hver fjerde medarbejder er 58 år eller derover, hvilket er den aldersgrænse, som i rammeaftalen fra 2021 for særlige personalegrupper udløser tilbud om seniorsamtaler. Til sammenligning udgør seniorer omkring 21 % af medarbejderne i kommunerne på landsplan. Kommunen har således en relativt større andel af seniorer end gennemsnittet.

Samtidig viser tallene, at næsten hver femte medarbejder er fyldt 60 år, mens 6 % er fyldt 65 år. Gruppen af medarbejdere tæt på pensionsalderen er dermed betydelig og forventes naturligt at få stigende betydning for kommunens samlede arbejdsstyrke i de kommende år.

Tallene kan ses fra to perspektiver. På den ene side kan de indikere, at Syddjurs Kommune allerede i dag lykkes med at fastholde mange erfarne medarbejdere. På den anden side understreger de, at kommunen i de kommende år vil stå over for en betydelig udskiftning af medarbejdere, hvis en større del af seniorerne vælger at forlade arbejdsmarkedet.

Seniorer findes på tværs af hele organisationen

Andelen af medarbejdere over 58 år varierer mellem chefområderne, men udgør en betydelig del af medarbejdergruppen på tværs af organisationen.

Chefområde	Andel medarbejdere 58+
Børn og Læring	21 %
Kultur og Plan	25 %
Familie	26 %
Sundhed og Ældre	26 %
Social og Beskæftigelse	27 %
Staben	28 %
Teknik og Miljø	32 %

Data viser, at seniorer er repræsenteret bredt i hele organisationen. Andelen varierer mellem 21 % og 32 % på tværs af chefområderne, hvilket betyder, at alle større fagområder allerede i dag har en betydelig gruppe medarbejdere i den sene del af arbejdslivet.

Særligt i områder med de højeste andele af seniorer kan de fremtidige rekrutterings- og kompetenceudfordringer forventes at være markante. Omvendt kan områder med mange erfarne medarbejdere også have et særligt potentiale for fastholdelse af arbejdskraft og kompetencer gennem et øget fokus på seniorindsatsen.

Oversigten viser, at problemstillingen i praksis vedrører en betydelig del af kommunens samlede arbejdsstyrke og kan derfor anses som et tværgående organisatorisk perspektiv. Eventuelle yderligere tiltag vedrørende fastholdelse efter pensionsalderen kan derfor med fordel omfatte alle fagområder.

Givet den demografiske udvikling med flere ældre borgere i de kommende år er der væsentlig risiko for, at der opstår mangel på arbejdskraft på sundheds- og ældreområdet. Tiltag, der sigter på at øge arbejdsudbuddet, kan derfor målrettes eller prioriteres på dette område.

Seniorernes arbejdsmarkedstilknytning

Fratrædelsesalder

Nøgletal	Niveau
Gennemsnitlig fratrædelsesalder i Syddjurs Kommune	66 år
Gennemsnitlig fratrædelsesalder i kommunerne (2024)	65,9 år

Syddjurs Kommune ligger på niveau med landsgennemsnittet for kommunerne, når der ses på den gennemsnitlige fratrædelsesalder. Isoleret set peger dette på, at kommunen ikke adskiller sig væsentligt fra sammenlignelige arbejdspladser i forhold til fastholdelse af medarbejdere frem mod pensionsalderen.

Samtidig indikerer nøgletallet, at mange medarbejdere allerede i dag forbliver på arbejdsmarkedet relativt længe. Der er naturligt en sammenhæng til nationale, politiske beslutninger om stigende folkepensionsalder i forbindelse med Velfærdsforliget fra 2006 og den opfølgende tilbagetrækningsreform i 2011. Det kan også ses som et tegn på, at de eksisterende rammer i form af seniorpolitik, dialog mellem leder og medarbejder samt mulighederne for individuelle seniorordninger generelt understøtter, at man kan trives i et længere arbejdsliv.

Medarbejdere efter pensionsalderen

Der er aktuelt i Syddjurs Kommune 80 ansatte over folkepensionsalderen svarende til cirka 2 % af den samlede medarbejdergruppe.

Aldersgruppe	Antal
67-69 år	55
70-72 år	14
73+ år	11

Tallene viser, at Syddjurs Kommune allerede har en gruppe medarbejdere, som vælger at fortsætte arbejdslivet efter opnået folkepensionsalder.

Samtidig falder antallet af medarbejdere markant efter folkepensionsalderen. Hovedparten af de ansatte over pensionsalderen er 67-69 år, hvilket peger på, at selv mindre forskydninger i tilbagetrækningsmønstrene kan bidrage til at fastholde erfaring og kompetencer i organisationen.

Arbejdstid og fleksibilitet

Gruppe	Gennemsnitlig arbejdstid pr. uge
58+ år	31 timer
67+ år	21 timer

Det kan tilføjes, at 97 % af medarbejderne over 58 år arbejder på deltid.

Tallene peger på, at fleksibilitet i arbejdstiden allerede i dag er et centralt element i mange seniorers arbejdsliv.

Data indikerer, at mange medarbejdere gradvist reducerer arbejdstiden frem for at forlade arbejdsmarkedet fuldt ud. Tendensen understøtter antagelsen om, at fleksibilitet kan være en væsentlig faktor i forhold til at fastholde medarbejdere i den sene del af arbejdslivet.

Samlet vurdering

På tværs af de tilgængelige data fremstår det overordnede billede, at Syddjurs Kommune allerede har en relativt stærk arbejdsmarkedstilknytning blandt seniorer, og at der er gode muligheder for at anvende de eksisterende muligheder for fleksibilitet og individuelle løsninger i praksis.

Oplysningerne giver også anledning til et potentiale for fortsat fokus på dialog, fleksibilitet og lokale løsninger for seniorer, herunder for medarbejdere, som nærmer sig eller netop har nået pensionsalderen. Data understøtter, at problemstillingen er relevant på tværs af organisationen og knytter sig til både arbejdskraft, kompetenceforsyning og fastholdelse af erfaring.