

Skanderborg Forsyningsvirksomhed

får nyt lønsystem

PlusLøn i praksis



Skanderborg forsyning får nyt lønsystem



Der er i 2009 udgivet tre grundlæggende bøger om PlusLøn. Den ene er en introduktion til lønsystemet, de to andre er metodevejledninger om PlusLøn henholdsvis for timelønnede og funktionærer.

Skanderborg Forsyning er den anden pjece i en serie pjecer om PlusLøn i praksis.

Projektet er gennemført af DI og CO-industri i fællesskab og finansieret af Industriens Uddannelse- og Samarbejdsfond.



© Udgivet af DI og CO-industri

Redaktion: Claus Krogh Hansen, CO-industri og

Nils Kaasing og Søren Johannessen, DI

Tekst: Eva Bechmann

Foto: ISO Film (side 14, 21 og 26) og Hans Søndergård

Tryk: Kailow Graphic A/S

ISBN 978-87-7144-007-2

CO meddelelse nr. 2011-00502

4000.11.13

Indhold



Virksomhedens lønsystem skal afspejle indsats og resultater

Løn er ikke bare løn. Et moderne lønsystem skal både tage højde for medarbejdernes kvalifikationer og indsats – og der skal være mulighed for at belønne og anerkende ved særlig gode resultater.

side 5



Når lønsystemet skal ændres fra offentligt til privat

Reportage fra Skanderborg Forsyningsvirksomhed A/S (herefter kaldet Skanderborg Forsyning), der beskriver udfordringer og virksomhedens hverdag. Hvad er baggrunden for at indføre et nyt lønsystem?

side 7



Hvad er Plusløn?

Se hvilke udfordringer, der kan føre til beslutning om nyt lønsystem
Grafisk fremstilling af Plusløn.

side 9



Hvorfor nyt lønsystem hos Skanderborg Forsyning?

Skanderborg Forsyning stod med otte overenskomster, da virksomheden blev udskilt i et privatretsligt aktieselskab. Der kunne nu tænkes helt forfra.

Interview med direktør Jens Bastrup:

'Vi skulle igennem en vigtig kulturøvelse'.

Interview med medlem af lønsystemudvalget Niels Mikkelsen:

'Vi er selv med til at definere indholdet i vores nye lønsystem'.

side 13



Sådan indfører man Plusløn

De tre faser i Plusløn – afklaring, konstruktion og implementering.

side 17



Sådan gjorde de hos Skanderborg Forsyning

Læs om de tre faser, som de forløb hos Skanderborg Forsyning.

side 20

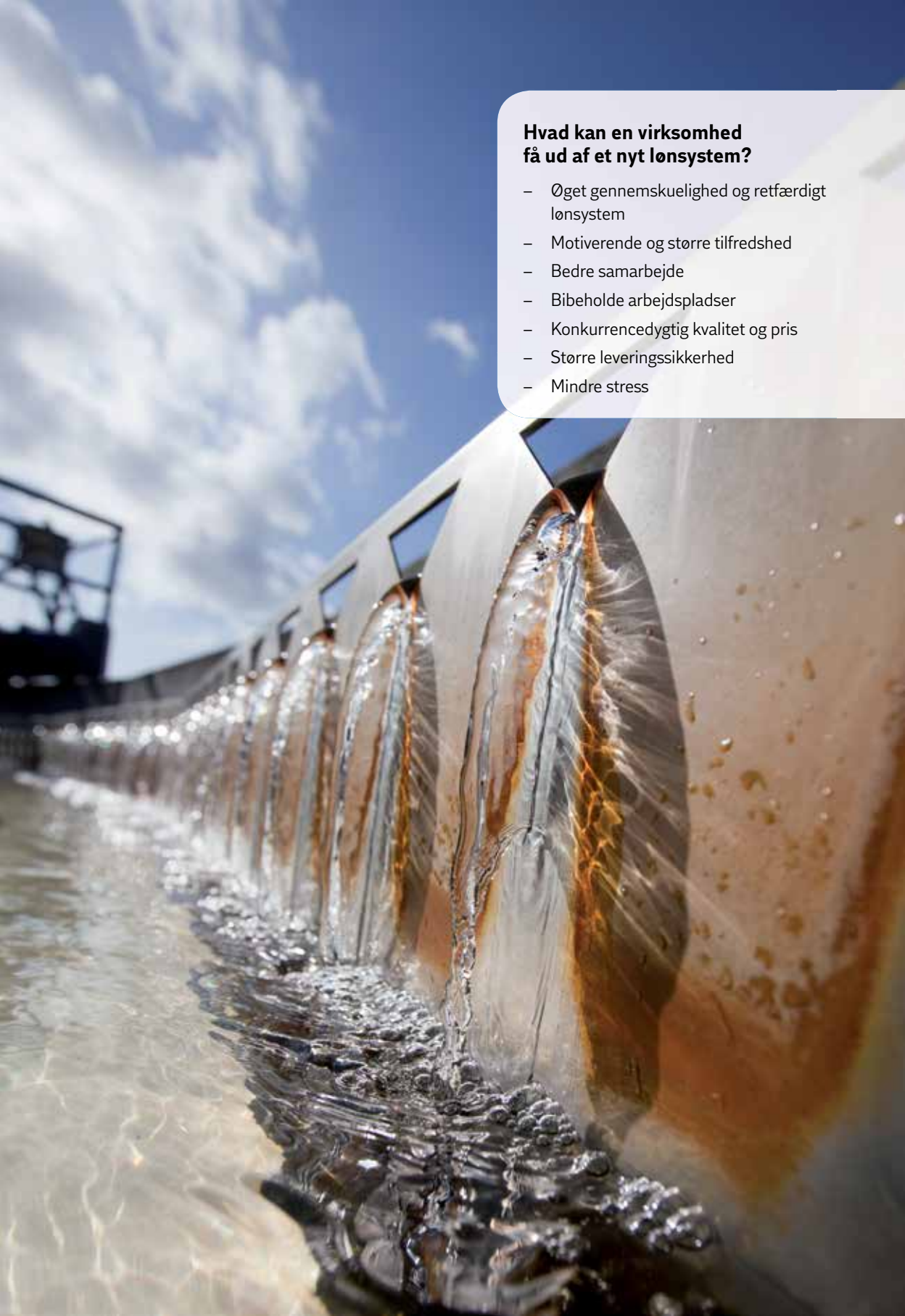


Kom godt i gang med nyt lønsystem

Tjekliste for andre virksomheder, der overvejer et nyt lønsystem. Sådan kommer man i gang.

Konkrete råd og erfaringer fra Skanderborg Forsyning til andre, der skal tackle overgangen fra offentlig til privat.

side 29



Hvad kan en virksomhed få ud af et nyt lønsystem?

- Øget gennemsækelighed og retfærdigt lønsystem
- Motiverende og større tilfredshed
- Bedre samarbejde
- Bibeholde arbejdspladser
- Konkurrencedygtig kvalitet og pris
- Større leveringssikkerhed
- Mindre stress

Virksomhedens lønsystem skal afspejle indsats og resultater

Alle virksomheder har en holdning til løn. Om det handler om anciennitet, akkord eller bonus, så vil der altid være tænkt over, hvordan virksomheden ønsker at aflønne sine ansatte. Med PlusLøn er det muligt at motivere, fastholde og belønne sine medarbejdere – retfærdigt og overskueligt.

Industrivirksomhedernes virkelighed har ændret sig over de senere år. De producerer over landegrænser, samarbejder med underleverandører verden rundt, efterspørger nye kompetencer, har behov for øget fleksibilitet og vil gerne belønne for gode resultater.

Medarbejderens rolle er også under forandring. Mange oplever, at de kan være med til at definere arbejdsdagens indhold, de engagerer sig, tager ansvar og efteruddanner sig og gør en ekstra indsats, når det er nødvendigt.

Alle disse faktorer bør virksomhedens lønsystem også afspejle.

Få inspiration til et moderne lønsystem

DI og CO-industri rådgiver i fællesskab virksomheder, hvordan de kan indføre enkle, overskuelige og retfærdige lønsystemer, der også har plads til fleksibilitet og gulerod.

Organisationernes konsulenter har besøgt og vejledt alle typer virksomheder – lige fra store arbejdspladser i procesindustrien til den mindre smedevirksomhed.

Denne pjece er et eksempel på en sådan rådgivning og proces fra start til slut hos Skanderborg Forsyning, der skulle have et helt nyt lønsystem.

Pjecen er samtidig en del af vores samlede pakke om PlusLøn. Tre andre pjecer går i dybden med lønsystemer til henholdsvis timelønnede og funktionærer og den konkrete metode til at indføre PlusLøn i virksomheden.

Så tøv ikke med at kontakte DI og CO-industri, hvis vi også skal hjælpe din virksomhed med at indføre et moderne lønsystem.



skanderborg forsyningsvirksomhed a/s

Skanderborg Forsyningsvirksomhed A/S

Skanderborg Forsyningsvirksomhed A/S (herefter kaldet Skanderborg Forsyning) har overtaget forsyningspligten fra kommunen og leverer 1 mio. m³ drikkevand årligt til 6.000 husstande/vandmålere. Samtidig håndterer de 2,4 mio. m³ spildevand, der bliver transporteret, rensat og udledt fra 18.000 husstande. Derudover står virksomheden også for tømningen af 2.500 spildevandstanke fra husstande i det åbne land.

Når lønsystemet skal passe til nye tider og nye krav

Engang var et job hos kommunen garanti for fast indtægt og kendte rammer i mange år frem. Men i takt med, at mange statslige og kommunale selskaber bliver udskilt eller kommer på private hænder, er det sikre og det velkendte job under kommunens vinger forsvundet. Den omvæltning kræver også et helt nyt lønsystem.

Skanderborg Forsyning er et eksempel på en sådan organisation, der er gået fra at være i offentligt regi til at blive udskilt i et privatretsligt aktieselskab.

En bølge af privatisering

Andre kendte eksempler er post, transport, energi og telefoni. Nogle selskaber er nedlagt, andre blevet rent private, andre igen er delvis statsejede. Markedskræfterne er sluppet løs.

I 2009 kom turen til forsyningsselskaberne. I Skanderborg skulle vandforsyning og spildevandshåndtering ikke længere blot være en afdeling i den kommune, de servicerede. Den skulle i stedet være et selvstændigt selskab, der kunne fungere på markedslignende vilkår, dvs. en driftssikker leverandør med lave forbrugerpriser og høj kundetilfredshed, levere øget service og have øje for miljø og bæredygtige løsninger. Kommunen var nu blot med som deltager i bestyrelseslokalet hos den nye virksomhed.

Skanderborg Forsyning blev dannet primo 2010 og skulle nu agere som en privat virksomhed, men under kommunalt ejerskab. I forbindelse med kommunesammenlægningerne blev Skanderborg, Ry, Galten, Hørning samt en mindre del af Brædstrup Kommune samlet til Skanderborg Kommune.

I virksomheden har de taget handskens op og har nu en klar vision om, at man kan og skal leve op til de nye krav. Skanderborg Forsyning håber at blive en af de mest veldrevne virksomheder i forsyningsbranchen.

Men en sådan omvæltning kræver noget andet af medarbejderne, og kulturforskellen blev især tydelig, da der skulle tales lønsystem i den nye virksomhed. DI og CO-industri indgik derfor i virksomhedens proces med at opbygge et nyt lønsystem. Læs mere i denne pjece, hvordan målet blev nået.



Hvad er PlusLøn?

Løn i virksomheden kan og skal have en motiverende effekt. PlusLøn er både inspiration og systematik til at udvikle en ramme for virksomhedens lønsystem, så der er tæt sammenhæng mellem den enkeltes indsats, resultater og indtjening.

I 2002 blev PlusLøn introduceret som inspiration til nye lønsystemer i industriens virksomheder. Målet var at give flere muligheder for at sammensætte de forskellige lønelementer, så det svarede bedre til den enkelte virksomheds hverdag. Desuden kan PlusLøn både omfatte timelønnede og funktionærer.

Et moderne lønsystem favner bredt

Siden har mange af industriens virksomheder valgt at indføre PlusLøn. I løbet af de seneste 10 år har DI og CO-industris konsulenter således været i kontakt med et stort antal virksomheder i forskellige brancher for at inspirere og vejlede om, hvordan man kan udvikle nyt lønsystem.

Plusløn består af følgende elementer:

Resultatløn

Resultatløn kan enten være individuel, gruppebaseret eller en kombination af begge. Resultatlønnen er variabel og afhænger af opnåede resultater.

Kvalifikationsløn

Kvalifikationsløn er tillæg for job-, fag- eller personrelevante kvalifikationer. Kvalifikationsløn er et personligt tillæg og følger den enkelte medarbejder.

Funktionsløn

Funktionsløn er tillæg for at varetage en særlig funktion eller arbejdsopgave, eventuelt i en midlertidig periode.

Løntermometer

Kortlægger årsagerne til lønsystemets succes eller mangel på samme. Sammenligner lønsystemer i mange virksomheder og giver den nødvendige viden til at tilpasse lønsystemet i tide.

Basisløn

Basisløn er løn for grundlæggende job- og kvalifikationskrav. Basislønnen kan være ens for samtlige medarbejdere, eller den kan variere mellem brede grupper.

Uanset om vejledningen gælder den mindre smedevirksomhed eller en stor fødevareproducent, er rammen den samme. Men indholdet i lønsystemet skræddersyes efter den enkelte virksomheds behov og aktuelle udfordringer.

Produktivitet på dagsordenen

Der er i disse år en tendens til, at virksomhederne har særligt fokus på produktivitet og derfor er blevet mere optagede af resultatløn. Hvor kvalifikationslønnen er en investering i medarbejderne og fremtiden, så er resultatløn fuldt finansieret fra dag ét og kan nemmere estimeres, hvis virksomheden ønsker at måle og belønne efter konkret indsats. En sådan tilpasning rummer PlusLøn også. Mulighederne er mange med et moderne lønsystem, der løbende kan tilpasses og målrettes de ønsker, ledelse og medarbejdere prioriterer.

Hvorfor overveje et nyt lønsystem?

Mange forskellige udfordringer kan føre til beslutning om at indføre et nyt lønsystem. DI og CO-industris konsulenter oplever f.eks., at virksomhederne nævner årsager som:

- Ændrede produktionsformer
- Utidssvarende lønsystem, f.eks. akkordløn, uens løn eller løn alene efter anciennitet
- Komplekst og tidskrævende lønsystem
- Ingen sammenhæng mellem kompetencer, indsats og præstationer
- Loftet er nået i lønsystemet
 - ikke plads til udvikling

- Krise, nedskæringer, omstruktureringer
- Et ønske eller et krav fra både medarbejdere og ledelse
- Behov for øget medarbejderfleksibilitet og kompetence
- Større retfærdighed – for mange subjektive målepunkter.

Mærkbar og synlig ændring

Målet er, at når det nye lønsystem er indført, vil der være en række mærkbare og synlige fordele for både ledelse og medarbejdere. Her nævner virksomhederne f.eks.:

- Enkel opbygning
- Nem administration
- Bred opbakning
- Klar sammenhæng mellem indsats og aflønning
- Understøtter virksomhedens mål
- Objektive målepunkter
- Højt til loftet i lønsystemet.

Tag temperaturen en gang årligt

Når det nye lønsystem er en realitet, står tiden ikke stille. Mange faktorer kan og vil løbende påvirke systemet.

Her kan et værktøj – Løntermometeret – en gang årligt måle tilfredsheden med lønsystemet. De forhold, som har størst betydning for medarbejdernes tilfredshed og motivation, bliver kortlagt for at måle, hvor systemet kan have problemer. Både medarbejdere og ledelse udfylder hver et spørgeskema for at afklare, om



systemet fungerer efter hensigten. Ved at måle en gang årligt, kan man følge udviklingen og tilpasse systemet efter behov. På den måde kan virksomheden nøje dokumentere effekterne af at arbejde med lønsystemer.

En fælles interesse i at nå et godt resultat

Virksomhedens lønsystem skal tage udgangspunkt i virksomhedens mål og muligheder – dvs. selve forretningsgrundlaget. En forudsætning er derfor, at man i lønsystemprocessen lægger op til et positivt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere for at få succes med det nye lønsystem. Det er altid en fælles interesse at nå et godt resultat.

Hvor lang tid tager det?

De fleste virksomheder ønsker at få en fornemmelse af, hvor lang tid det tager at indføre et nyt lønsystem.

Der er desværre ikke noget entydigt svar. En lønsystemproces er en proces, der skal forløbe sideløbende med den daglige drift. Der skal derfor afsættes ekstra kræfter og arbejdstid. Ligesom uforudsigelige faktorer kan spille ind på arbejdet. Skifter man f.eks. til et nyt it-system undervejs, sker der ændring i ejerstrukturen, har man de rigtige data om virksomheden eller er der pludselig ændret ordretilgang.

Et slag på tasken er dog, at selve kvalifikationslønnen typisk bør kunne konstrueres på 4-6 måneder og resultatlønnen på 2-4 måneder.

Læs mere om de forskellige faser i lønsystemprocessen og se på side 20, hvordan Skanderborg Forsyning gik til opgaven.

Synergi og øget forsyningssikkerhed

Danmark har en såkaldt god vandtilgængelighed. Det gør det nemt at etablere sit eget lille vandværk. Der er der 2.500 af i landet – heraf ligger de 50 i Skanderborg.

Flere vandværker fusionerer i disse år for at opnå synergi og øget forsyningssikkerhed. Hos Skanderborg Forsyning vil man også gerne udvide samarbejdet med de små vandværker.



Vi vil være en professionel og moderne forsyningsvirksomhed i kontakt med borgerne fremfor bare et tal, der skal aflæses en gang om året, 'siger administrerende direktør Jens Bastrup, Skanderborg Forsyning.

Hvorfor nyt lønsystem hos Skanderborg Forsyning?

Hos Skanderborg Forsyning startede man på en frisk, da virksomheden tog afsked med det kommunale lønsystem og gik over til PlusLøn. Læs her, hvordan direktør og tillids- og medarbejderrepræsentanter gik til opgaven.

– Vi skulle igennem en vigtig kulturøvelse, siger direktøren for Skanderborg Forsyning Jens Bastrup. Det kommunale lønsystem var sikkert for den enkelte medarbejder, men det afspejlede ikke nødvendigvis en moderne forsyningsvirksomhed i alle dens facetter.

– Da vi gik fra at være en kommunal virksomhed til en privatlignende forsyningsvirksomhed, var det også startskuddet til at gøre op med de kommunale bindinger på en række områder. Et af dem var løn. Da vi ikke er en stor organisation, var det en umulig opgave at holde fast i og styre otte forskellige overenskomster, som de 32 medarbejdere havde. De kommunale overenskomster var ikke tidssvarende.

– Vi opsgav de eksisterende kommunale overenskomster og fandt frem til, at et medlemskab af Dansk Industri var det bedste for vores virksomhed. Vi mødte DI og CO-industri, og det blev aftalt at lave et nyt lønsystem med udgangspunkt i DI's overenskomster og PlusLøn-systemet.

– Lønsystemet skal sikre, at vi kan **fastholde, udvikle og tiltrække kvalificerede og motiverede medarbejdere** til udvikling af organisationen, og at vi lever op til vores langsigtede målsætninger på løn- og personaleområdet for at gøre virksomheden klar til den nye fremtid som en privat aktør på forsyningsområdet, siger Jens Bastrup.

Midt i en brydningstid

– Vi befinder os midt i en spændende udvikling, hvor vi skal have øget kundefokus, tænke i nye opgaver og i det hele taget gøre virksomheden til en effektiv aktør på markedsvilkår. Det er en spændende og vigtig kulturøvelse, hvor vi kan og skal tænke nyt på mange områder – også på lønområdet, siger Jens Bastrup.

– Skanderborg Kommune har på forsyningsområdet traditionelt været god til at udlicitere opgaver, det kan være, at vi kan formå at trække nogle af de opgaver tilbage til os. Måske får vi brug for at ansætte nye folk. Og så skal vores lønsystem være retfærdigt, fleksibelt og gennemskueligt.

Vi er selv med til at definere indholdet i vores nye lønsystem

Flere medarbejdere blev udfordret, da Skanderborg Forsyning skulle have Plusløn.

- Vi kommer jo fra det kommunale regi, hvor anciennitet og løntrin er defineret i mange år frem i ens ansættelse. Det var nemt at forholde sig til – og hvad ville der nu ske?, siger driftsassistent Niels Mikkelsen, der har siddet med i Lønsmudvalget under hele processen.
- Pludselig var vores virkelighed blevet en anden, og det skulle vi lige vænne os til. Vores virksomhed var blevet et privatlignende aktieselskab og skulle til at fungere på andre vilkår – også rent lønmæssigt. Så vi var umiddelbart skeptiske.
- Omvendt kunne vi også godt se, at vi havde et lønsystem, der hverken var retfærdigt eller logisk, og hvor nogle udførte ens opgaver, men fik forskellig løn, siger Niels Mikkelsen.

Ansvar og arbejdsopgaver:

Skanderborg Forsynings 12 medarbejdere i driften arbejder i hold døgnet rundt alle årets dage, hvor de overvåger og servicerer:

200 km vandledninger

1000 km spildevandsledninger

8 renseanlæg

5 vandværker

150 pumpestationer

Arbejdstiden for driftsmedarbejderen varierer afhængig af, om man har vagten. Den har man ca. hver 5. uge.

Skal afspejle kvalifikationer

Alle medarbejdere i en forsyningsvirksomhed udfører et vigtigt job. De er med til at sikre infrastrukturen i et helt område. Det kræver både et godt overblik og fleksibilitet. Nogle medarbejdere har døgnvagter hver femte uge, hvor de overvåger hele forsyningssystemet og skal kunne handle, hvis noget går galt. Andre skal levere god kundeservice over telefonen, mens andre igen skal sørge for, at der er styr på ind- og udbetalinger.

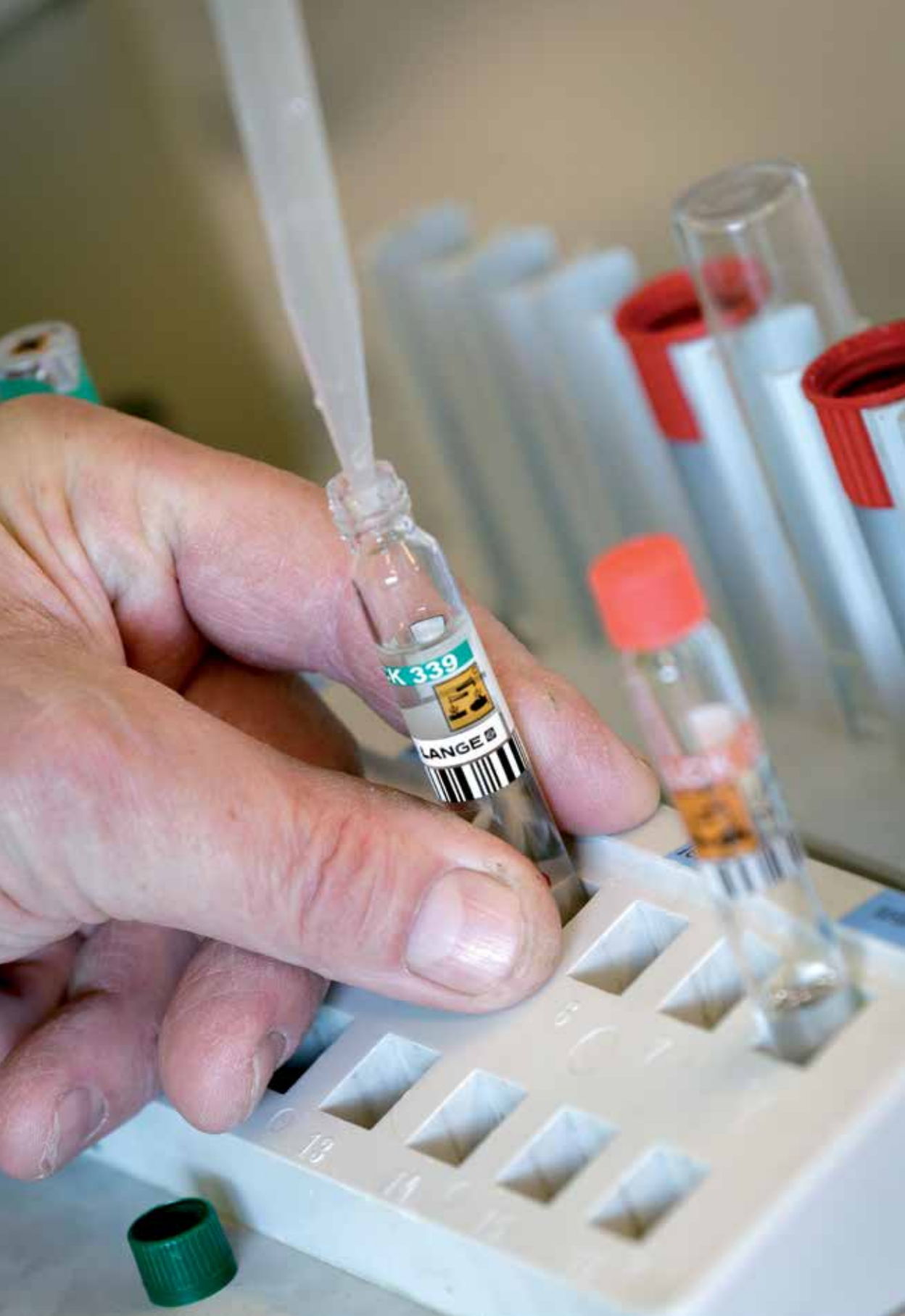
– Så der var brug for et lønsystem, der afspejlede de mange forskellige kvalifikationer. Vi tog handsken op og gik seriøst til opgaven – også selvom det var en lidt svær proces i starten.

– Som specialister på hvert vores felt giver det god mening, at vi er med til at udvikle virksomheden i nyt regi, siger Niels Mikkelsen.

– Og nu er vi også i gang med at overveje, hvilke nye opgaver, vi kan levere til kommunens borgere, f.eks. kunne slamsugning for private være en ny service.



Fremover bliver det kvalifikationer og fleksibilitet fremfor anciennitet, der definerer lønnen hos Skanderborg Forsyning', siger Niels Mikkelsen.



Sådan indfører man PlusLøn

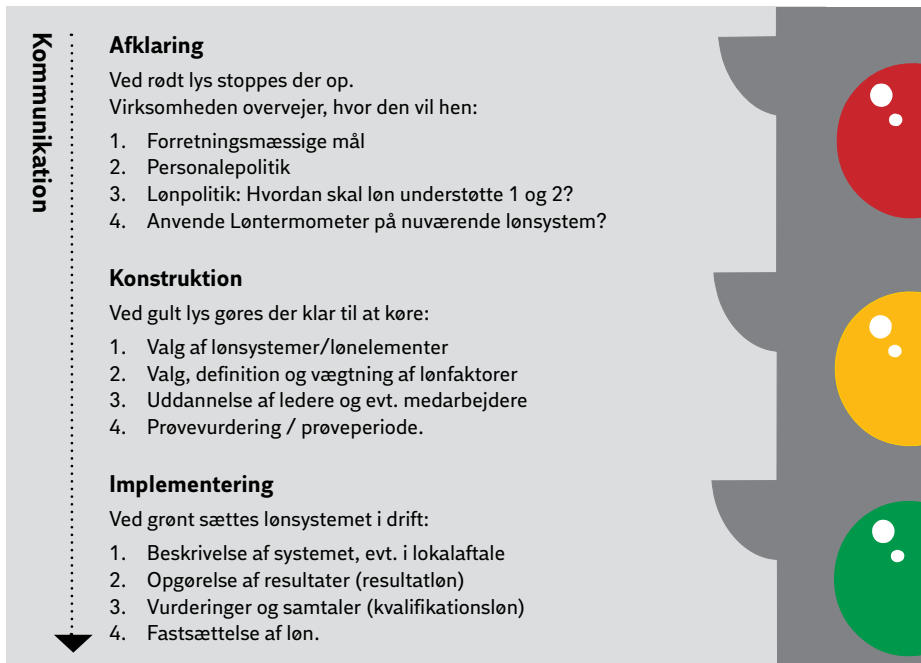
At opbygge og etablere et nyt lønsystem kræver stort engagement hos både ledelse og medarbejdere. Det er en proces, der kan vare fra et halvt til et helt år, hvor værdigrundlag, arbejdsrutiner, myter og udfordringer bliver kortlagt...

Fra tanke til handling

Et nyt lønsystem er ikke en vare, der kan trækkes ned fra hylden. Det er derimod en grundig proces, der består af tre faser

– afklaring, konstruktion og implementering – som er med til at sikre overskuelighed og sammenhæng. Undervejs i processen skal der informeres grundigt

Udvikling af et lønsystem med PlusLøn



for at sikre opbakning til projektet. Flere steder har vi oplevet, at manglende eller uheldig kommunikation kan skabe uvilje mod et ellers godt lønsystem. Og så er de gode kræfter spildt.

Ligesom de medarbejdere, der skal føre systemet ud i livet, skal være klædt på til opgaven som ambassadører.



Engageret i processen

At indføre et helt nyt lønsystem handler derfor i høj grad om at sikre en 'god proces' undervejs. Vi foreslår, at man udvælger en række ildsjæle/medarbejdere og

ledere, der både deltager aktivt i alle møder om lønsystemet, men også har en forpligtelse til at orientere og evt. inddrage øvrige medarbejdere og i det hele taget bakke op om projektet.



Sådan gjorde de hos Skanderborg Forsyning

Otte overenskomster og fire forskellige lønsystemer med lokale tilpasninger. Administrationen var voldsom, da fire mindre forsyningsenheder blev lagt sammen i Skanderborg. Det var oplagt at starte på en frisk for at få et enkelt og tidssvarende lønsystem.

Det overordnede mål med lønsystemet var, at det skulle passe til virksomhedens nye virkelighed og udfordringer og kunne **fastholde, udvikle og tiltrække kvalificerede og motiverede medarbejdere** til udvikling af organisationen. Dette skulle udmøntes via tre hovedopgaver:

Ved at give bedre mulighed for at belønne en indsats, f.eks.

- sikre retfærdig og afbalanceret aflønning tilpasset indsat og omgivelser.
- fokusere på kompetencer og indsats frem for anciennitet.
- mulighed for at udvikle resultatlønsystem.

Ved at skabe en professionel løn- og personaleledelse, f.eks.

- trække på personalejuridisk hjælp fra arbejdsgiverorganisation.
- arbejdsgiver fastlægger løn ud fra virksomhedens aktuelle situation, ikke ud fra tradition eller historiske regler.

Ved at have en fælles, enkel og sammenhængende løsning i virksomheden

- skræddersyet system til vores virksomhed, der tager højde for alle vilkår.
- et simpelt og praktisk system, vi selv kan håndtere og udvikle.
- sammenhæng med virksomhedens øvrige systemer, der gavner mål og kompetenceudvikling.
- værktøj, der kan sikre god dialog om opgaver, udvikling, mål og belønning.



Husk at orientere på de rigtige tidspunkter

Både ledelse og medarbejdere har været med til at definere og etablere rammerne for det ny lønsystem. Lønssystemudvalget bestod af repræsentanter fra ledelsen, medarbejdere og tillidsrepræsentanter fra de fire afdelinger, så lønsystemet blev skræddersyet til virksomhedens hverdag og opgaver.

Et par af medarbejderne siger om arbejdet:

- At deltage i lønssystemudvalget er en god mulighed for at påvirke og sætte et fingeraftryk på det nye lønsystem. Men det har også været en tidskrævende proces, hvor vi indimellem har følt, at vi har brugt mange timer på at diskutere os frem til ganske små, men vigtige dele af lønsystemet.
- Det kan være lidt svært at orientere sine kolleger undervejs i processen. De færreste ved, at når vi er kommet frem til et skema, der ser forholdsvis enkelt ud, så er der gået lange diskussioner forud om hvert eneste ord, der indgår i skemaet', siger driftsassistent Torben Rasmussen, som ses til venstre på billedet.
- Jeg vil klart anbefale, at man orienterer samlet om arbejdet, når der er nået nogle vigtige milepæle. For det er svært at forklare de mange timers arbejde på en tilfældig to minutters snak i kantinen, siger driftsassistent Niels Mikkelsen.

Det nye lønsystem

Skanderborg Forsynings nye lønsystem indeholder alle fire elementer fra PlusLøn (Basisløn, Kvalifikationsløn, Funktionsløn og Resultatløn). Alle elementer er fleksible og kan løbende udvikles efter behov.

BASISLØN

Ved ansættelse placerer virksomheden en ny medarbejder på en relevant basisløn, hvor medarbejderen bliver vurderet ud fra de forudsætninger og den baggrund, jobbet kræver. Der er to basisløntrin - 'uden faglig uddannelse' og 'erhvervsfaglig uddannelse'. Basislønnen gør det muligt at rekruttere medarbejdere uden relevant erfaring til en retfærdig løn, der stiger, når de faglige kompetencer og erfaring er opnået.

FUNKTIONSLØN

Hos Skanderborg Forsyning kan en medarbejder desuden honoreres med Funktionsløn, hvis man varetager en særlig funktion. Funktionslønnen er indført for de relevante medarbejdere. F.eks. får en elektriker nu funktionsløn på grund af sin uddannelse.



Kvalifikationsløn

Kvalifikationslønnen sikrer, at alle medarbejdere vurderes ud fra en række jobrelevante og personlige faktorer. Hos Skanderborg Forsyning har man defineret faktorerne på følgende måde:

JOBRELEVANTE FAKTORER

- Sværhedsgraden af medarbejderens job.
- Kendskabet/erfaringen i at udføre det enkelte job.
- Medarbejderens kompetence til at træffe selvstændige afgørelser i jobbet.

PERSONRELEVANTE FAKTORER

- **Ansvarlighed**
Medarbejderen videre giver vigtig information indenfor jobbets funktion.

Evnen til at foretage en planlægning af eget arbejde – bevare overblikket – under hensyntagen til den mest økonomisk fordelagtige løsning for virksomheden.

Kan medarbejderen prioritere opgaver? – herunder skelne væsentligt fra uvæsentligt.
- **Fleksibilitet**
Er medarbejderen omstillingsparat til løbende forandringer i virksomheden?

Er medarbejderen villig til at løse vigtige/akutte opgaver, når der er planlagt pause/fridag?

Evnen til at ændre adfærd/indstilling for at nå et fælles mål.

- Samarbejdsevne

Er medarbejderen hjælpsom overfor andre kollegaer og udviser respekt for andres arbejde?

Bidrager medarbejderen til en positiv og motiverende stemning?

Er medarbejderen lydhør over for andres ideer?

- Initiativ

Er medarbejderen motiveret og engageret i sit arbejde?

Skaber medarbejderen nye løsningsmuligheder?

Opsøger medarbejderen indflydelse på eget jobindhold og afdelingens udvikling?

- Service

Udviser medarbejderen omhu, orden og ryddelighed, når han/hun agerer på virksomhedens vegne – også i forhold til virksomhedens værdier?

Påtager medarbejderen sig at følge kundehenvendelser til dørs og give dem videre til de korrekte ansvarlige afdelinger/medarbejdere?

Overholder medarbejderen aftaler med kunden, så kunden får en god oplevelse af virksomheden?

Point	1	3	6	10	15
Vurdering	Ikke tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Godt	Meget godt	Super godt

Der er udarbejdet en grundig vejledning i, hvordan lederen giver point på en række beskrevne og definerede opgaver. Ved den årlige medarbejdersamtale bliver

hver medarbejder vurderet med points fra 1-15 på de forskellige områder, og resultatet indgår i lønforhandlingen.



Mette Hansen, til venstre, der arbejder med området Økonomi og Kunder siger om resultatlønnen: 'Vi har selv været med til at definere vores mål og mente nok, at de var realistiske. Men vi lever jo i en dynamisk verden, hvor der kan ske noget uforudset. Vi har f.eks. oplevet langvarig sygdom i afdelingen og været nødt til at trække på eksterne konsulenter, den slags er ikke til at forudse. Vi betragter det her som et 'proveår' og har brug for at tilrette og revurdere vores mål igen om et års tid.'

Resultatlon

Resultatlønnen er en helt ny del af aflønningen i virksomheden.

Her har medarbejderne selv drøftet, hvilke mål de vil bruge som basis for resultatlønnen, og i næste proces skal medarbejderne – der nu fungerer som selvstyrende teams – selv definere, hvordan de vil følge op på de valgte mål.

I den proces er det ikke en opgave for ledelsen at bestemme eller definere, hvordan medarbejderne ønsker at opfylde deres mål. Ledelsens opgave er alene at udstikke nogle overordnede mål for virksomheden.

Resultatlønnen er baseret på to overordnede virksomhedsmål

- At følge effektiviseringsplanen.
- At opnå kundetilfredshed.

Og fire konkrete afdelingsmål:

Afdelingsmål for Plan og Projekt:

- Effektiv overholdelse af investeringsbudget.
- Antal projekter gennemført uden ekstern rådgiver.

Afdelingsmål for Spildevand:

- Vandkvalitet – og at sikre så lille en spildevandsafgift som muligt.
- Gennemførte store services på pumpestationer.

Afdelingsmål for Drikkevand

- Reduktion af vandtab (optimalt et vandtab på 6 pct.).
- GPS indmåling af ledningsnettet.

Afdelingsmål for Økonomi og Kunder

- Skal løse flere opgaver selv og bruge færre penge på eksterne konsulenter, så som revisor.
- Behandling af fakturaer til tiden og dermed undgå strafgebyrer.

Med resultatlønnen kan medarbejderne årligt opnå op til 8.000 kr. som ekstra bonus.

Resultatlønnen skal udvikles løbende

Resultatlønnen kører i øjeblikket i første version. Når opgørelsen sker efter årsskiftet vil Skanderborg Forsyning foreta-

ge en evaluering, for at mål og resultater i endnu højere grad afspejler hverdagens opgaver.



Og så kan vi hjælpe hinanden på tværs, supplerer Torben Rasmussen. Skemaet kan også bruges til, at de forskellige vogne kan holde øje med hinanden og måske give en hånd med, hvis vi kan se, at der er nogen, der er kommet bagud. Så arbejder vi sammen om at nå de fælles mål.'



Fra pumpeafdelingen lyder det fra Niels, der løbende servicerer områdets mange pumpestationer: 'Vi har indført et skema på væggen, der giver et præcist overblik over, hvilke pumpestationer, der er serviceret, vedligeholdt og repareret. På den måde kan vi straks se, om vi når vores mål eller ej.





Kom godt i gang med nyt lønsystem

Løn motiverer. Løn fastholder. Løn er et stærkt værktøj. Udvikling af et velfungerende lønsystem skal være en fælles opgave for ledelse og medarbejdere.

Mange virksomheder tager langt tilløb, før de beslutter sig for, at nu skal de have et nyt lønsystem. Men selve beslutningen er blot det allerførste skridt. Vær indstillet på, at det er en krævende og indimellem langvarig samarbejdsproces, der ligger forude. Både direktør og medarbejdere skal i arbejdstøjet, når de skal drøfte, definere, forhandle og formidle et nyt lønsystem. Men hold ud – den grundige proces er i sidste ende med til at sikre et godt resultat.

Husk i processen:

- At sikre, virksomheden har opdaterede og troværdige data om virksomhedens produktion (tidsforbrug, bonus, arbejdsfunktioner, fremmødepotent, normtider mv.).
- At afsætte den nødvendige tid til processen og prioriteringen af arbejdet.
- Hvis I undervejs i processen indfører et nyt it-system (f.eks. ERP-MRP-systemer), så vær opmærksom på, at det ofte tager længere tid end estimeret.
- Hav den nødvendige personale back-up. Der kan ske udskiftninger i medarbejderstaben undervejs i processen.
- Få opbakning til processen fra de involverede – ledelse og medarbejdere.
- Skab forståelse for, at det er vigtigt for virksomheden at få et nyt lønsystem.
- Engager og fasthold nøglepersoner i processen.
- Informer medarbejderne løbende om de nye muligheder.
- Fasthold forandringerne – evt. med Løntermometer.
- Træk på organisationernes lønkon-sulenter i processen, hvis I har brug for sparring eller rådgivning.

Erfaringer fra Skanderborg Forsyning

Andre forsyningsvirksomheder, offentlig-private selskaber og andre står i disse år overfor en tilsvarende proces som Skanderborg Forsyning. Til dem har Skanderborg Forsyning også en række konkrete råd til inspiration og overvejelse.

Direktør Jens Bastrup:

– Vi måtte begynde helt forfra med at opstille mål og gøre det klart, hvad det er vi værdsætter hos medarbejderne. Det tog lidt længere tid end forventet. Men til den opgave fik vi god inspiration fra andre forsyningselskaber, f.eks. Horsens Vand. Tilsvarende håber jeg også, at vores erfaringer kan inspirere andre, der står foran samme kulturøvelse.

– Hele projekter har været tidskrævende, men også nødvendigt. Det har dog været svært at holde tidsplanerne i en travl tid, og det har i perioder ført både snak, rygter og utryghed med sig.

– Resultatet er, at vores nye lønsystem aflønner retfærdigt efter kvalifikationer og opgaver og belønner efter gode resultater. Jeg er stolt over, at medarbejderne har været så engagerede i at udvikle virksomheden til de nye tider. Det lover godt for vores virksomhed, siger Jens Bastrup.

Kunderådgiver Mette Hansen:

– Vores lønsystemproces har helt klart kostet os noget blod, sved og tårer. Det er nok nødvendigt for at komme ud på den anden side med et godt resultat. Men det må man indstille sig på. Der er ingen hurtige løsninger i sådan en proces.

Driftsassistent Niels Mikkelsen:

– Det har været en hård, men nødvendig proces for os alle sammen. Blandt medarbejderne var der nogle, der troede, at de skulle sættes ned i løn.

– I dag har alle accepteret det nye lønsystem og mange er rigtig tilfredse, nogle er knap så begejstrede. Det er nok ikke til at undgå. Men vi vil jo aldrig kunne gå tilbage til det gamle system, det er udelukket.

– I dag foregår vurderinger af den enkelte medarbejder mere enkelt og retfærdigt. Tidligere skulle man bedømmes af tre forskellige ledere og det kunne være en blandet oplevelse. Nu har vi en enkelt vurderingssamtale ud fra nogle faste faktorer og vi har mere dialog, hvor man kan sige fra og til.

– På det mere generelle plan har vi lært hinanden bedre at kende i denne proces. Tidligere kunne ledelsen godt lytte til os, men nu oplever vi, at der både bliver lyttet og handlet. Det er positivt, siger driftsassistent Niels Mikkelsen.

Træk på andres erfaringer...

Siden 1997 har DI inviteret virksomhedsledere og medarbejdere til at få opdateret viden om lønsystemer på den årlige Lønssystemkonference i november.

Her deler virksomheder ud af deres erfaringer med at indføre et nyt lønsystem, ligesom der er oplæg om løn som motiverende faktor, og fakta om den aktuelle økonomiske udviklings indflydelse på lønsystemet i virksomheden.

Det er oplagt at deltage på konferencen, hvis I som virksomhed overvejer at indføre et nyt lønsystem. Erfaringer, workshops og netværk giver et godt overblik over området og den arbejdsindsats, det kræver.





Følg med, når tre virksomheder får nyt lønsystem.

Læs om virksomhedernes første overvejelser og ønsker til et fleksibelt og gennemskueligt lønsystem.

Få overblik over det grundige arbejde med at konstruere og vurdere, hvordan medarbejderes kvalifikationer og resultater kan belønnes på retfærdig vis.

Og få de tre virksomheders gode råd og anbefalinger, hvis I selv overvejer at indføre et nyt lønsystem på virksomheden.

A/S Vestfrost – den klassiske industrivirksomhed, der ville væk fra akkordløn og i stedet belønne efter samarbejde, kvalifikationer og fælles resultater.

Skanderborg Forsyning – den kommunale kloak- og vandforsyning, der blev en privatlignende virksomhed og nu skal fungere på markedsvilkår – også på lønområdet.

SAMSON AGRO A/S – producenten af landbrugsmaskiner, hvor det eksisterende lønsystem trængte til en opstramning – det skulle både være mere fleksibelt og motiverende for alle.



CO-industri
Vester Søgade 12, 2.
1790 København V
Tlf. 3363 8000
co@co-industri.dk
co-industri.dk



Dansk Industri
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf. 3377 3377
di@di.dk
di.dk