



U P T I O N

Lønmodeller

Kan man få en ingeniør til at være storsælger? Ja – hvis den rigtige gulerod hænger i en opnåelig afstand!

Var det noget med et par ekstra feriedage ved juletid? Eller et frikort til golfklubben? Kunne et engelskkursus friste? Måske en udvidet sygeforsikring? Eller vil du alligevel hellere kunne se hele lønnen på bundlinien hver måned?

Bruger du løn som konkurrenceparameter eller som resultatmæssigt styringsværktøj? Eller er jeres lønpolitik lidt af et kludetæppe, uden et samlet formål?

Inden du går i gang med at kaste dig over en ny lønmodel bør du måske lige overveje et par ting.

Hvad er din virksomheds største udfordring?

- Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft
- Innovation og nytænkning
- Benhårde salgsresultater hver dag
- Mindre teknik og mere forretnings adfærd
- Fastholdelse af den rette medarbejdertype
- Reducere skattetryk og være en attraktiv arbejdsgiver
- Hård konkurrence på lønpakken

Skal du bare følge med – når dine konkurrenter presser lønnen op? Eller har du nogle helt andre udfordringer?

Skal din lønmodel være med til at løse nogle af disse udfordringer?

Bonus eller resultatløn. Hvad vil du belønne?

- Anciennitet
- Salg
- Kundetilfredshed/-loyalitet
- Medarbejderloyalitet
- Resultater
- Innovation og nytænkning
- Løsninger og kvalitet i opgaverne
- Kvalifikationer
- Funktion

Flere og flere resultat aflønnes. Nogle endda ikke med almindelig kontant løn, men med ”fryns”.

Rabatter til medarbejderne - ofte af en klækkelig størrelse - er det største hit i detailhandlen. Dernæst kommer PC- og telefonordninger, betalt efteruddannelse, gratis eller meget billig kantineordning, frihed til den betalte efteruddannelse, sygeforsikringsordning, ekstra fridage, diverse fordele ved deltagelse i sportsarrangementer og tilbud om attraktive feriehuse.

Hvis du ikke kan eller vil bruge løn som middel...

Ifølge Michael LeBoeuf ("Verdens største ledelsesprincip", af Michael LeBoeuf, Forlaget Shultz) ser hitlisten for belønninger således ud:

1. Penge
2. Anerkendelse
3. Fri for arbejde
4. Deltage i spændingen
5. Favorit arbejde
6. Avancement
7. Frihed til selv at bestemme
8. Personlig udvikling
9. Sjov
10. Priser / pokaler

Anerkendelse/ros er ofte en billig, men til gengæld meget virkningsfuld belønning. Måske handler det om at sætte fokus på anerkendelsen hos lederne eller måske skal anerkendelsen sættes i system.

Du skal naturligvis også tage medarbejderens alder og livssituation med i betragtning når du belønner. En nybagt forælder vil måske sætte endnu mere pris på frihed frem for avancement, mens en anden medarbejder uden børn netop vil være mere glad for avancement frem for frihed. Eller måske har den konkrete medarbejder det lige omvendt.

Hvordan bliver løn til motivation?

Det handler om at gøre lønmodellen så enkel som muligt. Jo enklere den er, jo mere effektivt virker den. Og desto enklere bliver også virksomhedernes administration.

Den enkelte medarbejder skal let kunne følge med i om hans indsats giver "pote" på lønseddelen.

Sådanne lønsystemer kan desuden bruges som et effektivt styringsredskab. F.eks. en virksomhed, der vil fokusere på stor kundetilfredshed, præmierer dette og på den måde styrer medarbejdernes adfærd.

Grundideen er, at de ansatte kommer til at tænke som virksomheden.

En anden grundregel er at inddrage medarbejderne i tilblivelsen af den nye lønmodel. Lad *dem* komme med input og ideer til, hvordan I opnår den bedste kombination af bonus ctr. fast løn samt kontantløn ctr. goder.

Alternativer til traditionel løn – ”fleksibel løn”

I Danmark har firmaer som LEGO, CocaCola og Oracle indført fleksibel løn. Lønmodellerne kaldes f.eks.: TotalLøn, My Choice, Flextra, FleksLøn, PlusLøn, SmartLøn. Grundideen i dem alle er, at medarbejder og virksomhed sammen ser på den totale lønudgift og medarbejderen får mulighed for at sammensætte andre pakker indenfor den udgift, firmaet allerede har. Dermed synliggøres den samlede løn også, idet mange får 20-25 % mere i løn end det umiddelbare fremgår af lønsedlen.

Medarbejderne kan måske vælge ”goder” for 3 % af lønnen. Dertil kommer værdien af bil og eget pensionsbidrag, som de også kan ”handle” med. De to sidste dele giver et meget større spillerum. De 3 % er en kombination af værdien af tidligere goder der er blevet nedlagt (1 %) og en egentlig forhøjelse af lønsummen.

Medarbejderne kan udover basisløn optjene bonuspoint. De kan altså vælge at få udbetalt deres bonus i form af skjortevask. Goderne er listet og har forskellig værdi – og koster dem altså mellem 3-10 point.

Goder, der f.eks. kan vælges:

- Pension
- Forsikring
- Bilordning
- Telefon
- PC
- Hjemmearbejdsplads
- Internet
- Avis
- Ekstra feriedage
- Hjemmeservice
- Skjortevask eller renseriordning
- Børnepasning eller børnefaciliteter
- Kunstforening
- Julegaver
- Feriehuse

- Hospitalsforsikring
- Aktieordninger
- Adgang til fitness
- Kantineordninger
- Rygestop eller kostvejlednings kurser
- Massage
- Fysioterapi eller kiropraktor
- Rabatter
- Frisør

Hvorfor vælger virksomhederne fleksibel løn?

For at få glade og tilfredse medarbejdere! Formålet er i bund og grund at give mulighed for individuel aflønning af virksomhedens medarbejdere.

Medarbejderne tilbydes en valgfrihed, der gør at de kan tilvælge de personalegoder, der er attraktive for dem og f.eks. købe sig til ekstra fridage eller vælge den pensionsordning med indbygget sundhedsforsikring eller lign., der lige passer til deres situation. At beskatningsreglerne for visse personalegoder samtidig giver en skattebesparelse og dermed flere nettokroner til rådighed for den enkelte medarbejder – gør det ikke mindre attraktivt.

Bruttolønsfinansiering går ud på, at medarbejderen accepterer en generel og reel lønnedgang mod at få stillet forskellige arbejdsgiverbetalte goder til rådighed. Hermed kan arbejdsgivers samlede omkostning som udgangspunkt holdes uændret.

Fleksible lønpakker er derfor kun aktuelt, hvis der er mulighed for individuel lønforhandling, fordi der rent aftaleretligt er tale om en ny lønftale. Der er således ikke tale om konvertering af eller fradrag i en allerede optjent løn. En ny lønftale skal være fremadrettet.

En succesfuld etablering kræver, at virksomheden har gjort sig de nødvendige overvejelser og et grundigt forarbejde. Det bør f.eks. vurderes, hvordan en ordning med fleksible lønpakker harmonerer med allerede eksisterende ordninger. Skal alt lægges om, og hvordan sker en evt. konvertering af eksisterende personalegoder? Hvordan håndterer virksomheden de skærpede oplysningskrav, jf ansættelsesbevisloven, og hvordan håndteres sådanne ændringer af ansættelsesvilkår i forhold til opsigelsesvarsel mv. Kræver det nyt bevis eller tillæg, hver gang der vælges – og hvor tit skal der være mulighed for individuelle valg?

Gennemsigtigt og retfærdigt

Dukse-tillæg, fedterøvs-tillæg etc. Kært barn har mange navne. Uanset hvilken lønmodel virksomheden vælger, vil det være at foretrække, at den er fuldt ud offentlig og gennemskelig for alle.

Seniorkonsulent Pia Torreck, pia.torreck@uption.dk, Rungsted Havn 1A, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 2028 2620.

Alle skal kunne se, hvad man skal gøre for at kunne få en given løn. Jo mere retfærdigt vil lønmodellen blive opfattet.

Det vil dermed også være tydeligt, hvordan en ung/ny medarbejder skal kvalificere sig til at få en given løn.

Vejen til en ny lønmodel

- Formål og mål med den ny lønmodel fastlægges
- Målgrupperne for lønmodellen fastlægges
- Den/de nye lønmodeller fastlægges – gerne sammen med målgrupperne
- Budgetter, skat og konsekvensberegninger udarbejdes
- De nye lønmodeller gøres tydelige og gennemskuelige
- Såfremt bonus indgår i lønmodellen – skal den enkelte løbende kunne holde følge med i bonus og egen indsats/adfærd
- Medarbejderne inddrages på ny til endelig fastlæggelse
- Lønkontrakter opdateres
- Plan for kommunikation af ny lønmodel – synliggørelse af værdien af lønmodellerne

Skattemæssige overvejelser

Win-win lyder det. Begge parter vinder. Virksomheden sparer arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag m.m., medarbejderne sparer skat – når lønmodellen indeholder forskellige konkrete goder i stedet for kontant løn.

På den nye lønseddel står den reducerede kontante løn – og alle de ”tilkøbte” goder står i et tillæg til ansættelseskontrakten.

De fleste goder skal ikke indberettes til skattemyndighederne af virksomheden. Det skal medarbejderen selv sørge for. Fri bil og telefon – skal virksomheden dog indberette.

Nogle goder er helt skattefrie:

- erhvervmæssig uddannelse (løbende – ikke opsparing)
- fri parkering
- sundhedsydelse (lægeordineret, dog ikke det forebyggende såsom stop rygning kurser)
- ulykkesforsikring med under ½ mio. kr. i udbetalt præmie
- ASDL/ISDN-linier, når de giver adgang til arbejdsgiverens netværk
- HT/DSB frikort
- medarbejderobligationer (særlige kriterier skal opfyldes, bl.a. at alle kan få del i godet, afgift ved over 1800 kr. pr. år, maks 10 pct. af lønnen)

Desuden kan følgende gøres skattefrit (spørg revisor):

- Fri PC til brug for arbejdet
- skattefrie rejse- og befordringsgodtgørelse med 25 % godtgørelse på rejsedage mod lønnedgang – men pas på. Det kræver planlægning

Følgende goder kan også give reduktion i skattetrykket (spørg revisor):

- Fri bil – 25 % af de første 300.000 kr. – 20 % derover – bliver man beskattet af. Intet maksimum, men medarbejderen bliver som minimum beskattet af 160.000 kr.
- Bolig – mange penge at hente for ikke-direktører eller andre, der ikke har indflydelse på egen aflønningsform. F.eks. en 100 kvm. lejlighed i København medfører et beskatningsgrundlag på 38.000 kr. Den dyreste sats i Århus er 50.000 kr. Det bringer udgiften ned på 2600 kr. pr. måned for en bolig
- Sommerbolig – meget lave satser for beskatning - gælder også skilejligheder o.l., personalesommerhuse o.l.
- Lån til kostpris ingen beskatning, kun skat hvis renten er lavere end markedsrenten, p.t. 3 %
- Telefon – 3.000 kr. pr. år – og så kan man trække sine private telefonudgifter fra i den sammenhæng. Virksomheden kan sætte et loft på udgifterne.

Følgende betaler medarbejderen fuld skat af, men virksomheden sparer arbejdsmarkedsbidrag m.m.

- Præmier, f.eks. ferierejser, TV, golfsæt etc.
- Gaver, dog en grænse på 500 kr. incl. moms til julegaven – lejlighedsgaver ved fødselsdage o.l. er også fri for skat
- Hjemmeservice
- Børnepasning
- Hvis arbejdsgiverne opnår rabat på indkøb etc., er rabatten ikke skattepligtig

Virksomheder har ingen oplysningspligt, men arbejdstagerne skal opgive goderne på selvangivelsen.

Følgende goder er skattefrie – indtil en bagatelgrænse på 4600 kr. - hvis det er til brug for arbejdet:

- avis
- vaccination
- mad ved overarbejde
- ferie i forlængelse af forretningsrejser
- arbejdstøj i særlige tilfælde med logo etc.
- vareafprøvning af nye produkter
- kreditkort

Beløbet er samlet for alle tingene. Hvis man overskrider beløbet, er det fuld skat af hele beløbet. Det er medarbejderen selv, der skal holde styr på det samlede beløb. Virksomheden har ikke oplysningspligt.

Fri kaffe, frugt etc. på arbejdspladsen er ikke skattepligtigt.

Hvis kantinen er helt gratis, så er den skattepligtig for medarbejderen. Hvis der er en egenbetaling, skal det være en væsentligt besparelse for medarbejderne, før det er skattepligtigt.