

**+Plusløn**



# ADVANSOR FÅR NYT LØNSYSTEM

– plusløn i praksis



Udgivet af DI og CO-industri  
Redaktion: Claus Krogh-Hansen, CO-industri og Nils Kaasing, DI  
Tekst: Eva Beckmann  
Foto: Advansor  
Tryk: Kailow Graphic A/S  
ISBN: 978-87-7144-185-7 (print)  
CO-industri meddelelsesnummer: 2019/047  
5000.10.19

# Virksomhedens løn skal afspejle indsats og resultater

Alle virksomheder tænker grundigt over, hvordan de ønsker at aflønne og anerkende deres ansatte. Med PlusLøn er det muligt at motivere, fastholde og belønne sine medarbejdere – retfærdigt og overskueligt.

Mange af industriens virksomheder oplever, at deres virkelighed ændrer sig. Konkurrencen bliver hårdere og kan komme flere steder fra. Markederne ændrer sig, der kan opstå mangel på arbejdskraft, medarbejdere skal have andre eller nye kompetencer, samarbejde får nye former.

Forandringer, som virksomhedens løn også skal kunne rumme og afspejle.

Med PlusLøn er det muligt at skræddersy virksomhedens løn efter de behov, værdier og principper, som ledelse og medarbejdere i fællesskab beslutter sig for skal udmøntes i lønnen.

Ved at indrette lønsystemet præcist efter den enkelte virksomheds vilkår og konkurrence-situation år for år, kan man motivere, fastholde og belønne sine medarbejdere til gavn for virksomhedens overlevelse.

## Få hjælp til opgaven

DI og CO-industri rådgiver i fællesskab virksomheder om, hvordan de kan indføre enkel, overskuelig og retfærdig løn, hvor der både er plads til fleksibilitet og gulerod.

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

Denne pjeces handler om iværksættervirksomheden Advansors proces med at indføre kvalifikationslønnen i den hastigt voksende forretning.

# Når gazellevirksomheden skal have sit første lønsystem

Aarhus-virksomheden Advansor kom til verden, da to kreative ingeniører fik en god idé til gavn for klimaet og førte den ud i livet i 2006. I dag har virksomheden 200 ansatte, en årlig omsætning på 500 mio. kr. og er nu på vej til et nybygget hovedsæde.

Advansor er den førende producent af bæredygtige køleanlæg, der anvender det naturlige kølemiddel CO<sub>2</sub>. Anlæggene anvendes f.eks. hos supermarkeder, køle- og frostlagre, fødevarerindustrien, medicinalindustrien mv.

## Virksomhed med vokseværk

Eventyret begyndte i den vestlige del af Aarhus i et gammelt, nedlagt garageanlæg til skraldebiler. Her blev de store garager støt fyldt op med trykkamre, svejsestationer, montagebænke og rullende køleanlæg.

De to stiftere, Kim G. Christensen og Torben M. Hansen, begyndte uden egne ansatte i de historiske lokaler, men ganske hurtigt måtte man også leje bygningen ved siden af og den ved siden af igen for at få endnu mere plads til produktion, salg og administration.

Advansor havde nemlig ramt et vigtigt marked med sine bæredygtige køleanlæg, hvor teknologien er baseret på CO<sub>2</sub>, som et naturligt kølemiddel, der ikke nedbryder ozonlaget eller bidrager til den globale opvarmning.

På verdensplan skal ganske mange køleanlæg inden for de nærmeste år udskiftes med klimavenlige løsninger, så Advansor har godt gang i hjulene og ser lyst på fremtiden.

## Enkelt, retfærdigt og transparent lønsystem

Flere medarbejdere, ændrede opgaver, stigende omsætning, nye produkter, øget eksport osv. I 2017 opstod der et gensidigt ønske fra virksomhedens ledelse og tillidsrepræsentant om at få etableret et enkelt, retfærdigt og transparent lønsystem, som kunne bidrage til at tiltrække, udvikle og fastholde de bedste medarbejdere i virksomheden.

Læs om arbejdet med kvalifikationsløn hos Advansor i denne pejece.

## FAKTA OM ADVANSOR

Advansor har ca. 200 medarbejdere og eksporterer 95 pct. af omsætningen til det europæiske marked. De har også leveret anlæg til Australien, Nord- og Sydamerika.

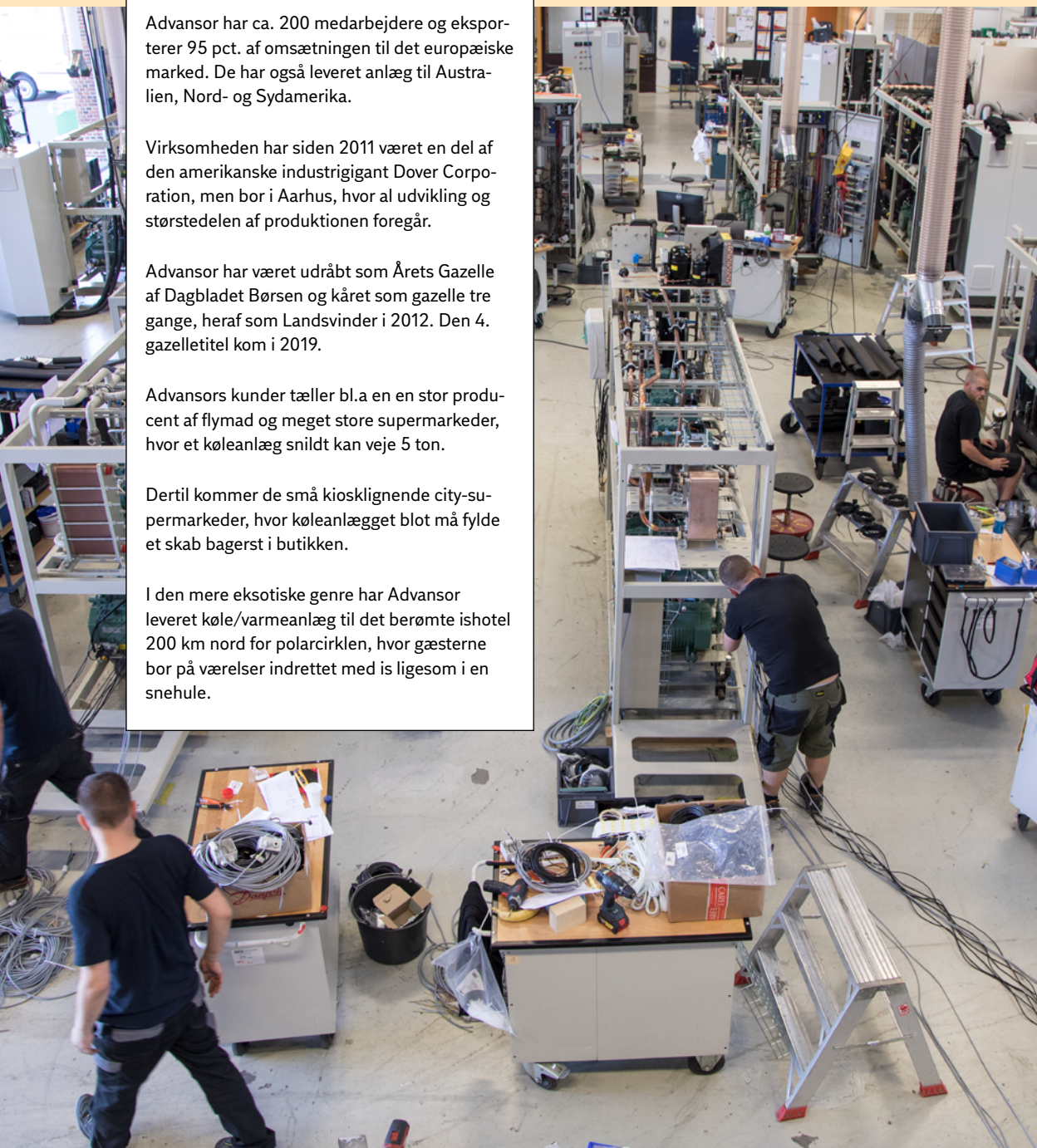
Virksomheden har siden 2011 været en del af den amerikanske industrigigant Dover Corporation, men bor i Aarhus, hvor al udvikling og størstedelen af produktionen foregår.

Advansor har været udråbt som Årets Gazelle af Dagbladet Børsen og kåret som gazelle tre gange, heraf som Landsvinder i 2012. Den 4. gazelletitel kom i 2019.

Advansors kunder tæller bl.a. en stor producent af flymad og meget store supermarkeder, hvor et køleanlæg snildt kan veje 5 ton.

Dertil kommer de små kiosklignende city-supermarkeder, hvor køleanlægget blot må fylde et skab bagerst i butikken.

I den mere eksotiske genre har Advansor leveret køle/varmeanlæg til det berømte ishotel 200 km nord for polarcirklen, hvor gæsterne bor på værelser indrettet med is ligesom i en snehule.



# Hvad er PlusLøn?

PlusLøn kan være rammen for hele virksomhedens løn i industriens virksomheder.

PlusLøn er et fleksibelt værktøj, der kan tilpasses den enkelte virksomhed og anvendes for både timelønnede og funktionærer.

Om medarbejdere skal belønnes og anerkendes for at have særlige kvalifikationer, tage ekstra uddannelse eller levere særlige resultater – alt dette kan der tages højde for i indretningen af lønsystemet alt efter virksomhedens behov.

I udfylder selv rammen, når I udvikler lønsystemet. I tilpasser det, når det trænger til justering, og I tager temperaturen på det årligt, så virksomheden til hver en tid har et retfærdigt, tidssvarende og motiverende lønsystem.

Der er mange muligheder for at sammensætte lønnen og vægte de forskellige elementer efter virksomhedens behov.

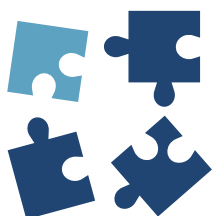
Basislønnen vil altid være en del af lønsystemet som en slags fundament, der kan stå alene eller kombineres med de øvrige løntyper (enten kvalifikationsløn, resultatløn eller funktionsløn)

Man kan også sagtens forestille sig en virksomhed, hvor alle lønelementerne er i spil sammen med basislønnen.

Bliv klogere på de forskellige løntyper i vores serie om PlusLøn eller læs om virksomheder, der har arbejdet med PlusLøn i praksis.

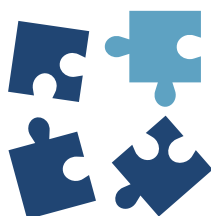


## ELEMENTER I PLUSLØN

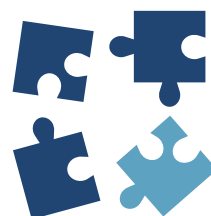


### **KVALIFIKATIONSØN:**

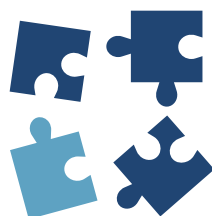
Kvalifikationsløn er et tillæg for job-, fag- eller personrelevante kvalifikationer. Kvalifikationsløn er et personligt tillæg og følger den enkelte medarbejder.



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



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

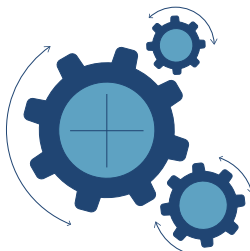


**BASISLØN:** Basisløn er løn for grundlæggende job- og kvalifikationskrav. Basislønnen kan være ens for samtlige medarbejdere, eller den kan variere mellem brede grupper.

## VÆRKTØJER I PLUSLØN



**LØNTERMOMETER:** Virksomheden bør hvert år tage temperaturen på sit lønsystem for at vurdere, om det fungerer efter hensigten.



**LØNHJUL:** Virksomheden gennemgår i løbet af året en række aktiviteter, planer og processer, der holder lønsystemet og relevante interesser opdateret.

# Hvorfor nyt lønsystem hos Advansor?

I en vækstvirksomhed som Advansor går alting lidt hurtigere. Der kommer nye kunder, flere medarbejdere, nye produkter, nye markeder. Man når måske ikke at få formuleret og nedskrevet en medarbejder- og eller lønpolitik.

I hverdagen er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere er enige om nogle klare og tydelige rammer og retningslinjer for, hvordan virksomheden ansætter, vurderer og anerkender medarbejdernes indsats.

For gazellevirksomheden Advansor opstod der et gensidigt ønske fra ledelse og medarbejdere om at få drøftet principperne for løn i virksomheden og også få etableret et decideret lønsystem.

Her fortæller økonomichef Klaus Nørgaard, tillidsrepræsentant Steffen Søgaard og produktionsleder Ulrik Jensen om arbejdet med det nye lønsystem.

## **Fleksibilitet og udvikling var nøgleord for os**

Advansors økonomichef Klaus Nørgaard, der har været ansat i virksomheden siden 2011, fortæller om de indledende tanker:

– Flexibilitet i arbejdstiden var et nøgleord. Vi ville godt tage hensyn til den enkelte, så det var et vigtigt grundvilkår for os. Hvis en medarbejder f.eks. har lyst til at møde kl. 6 og gå tidligt, skulle det være muligt.



**”Vi oplever til tider mangel på en særlig type arbejdskraft, f.eks. elektrikere. Her ville vi gerne kunne honorere/give et særligt tillæg for at fastholde de efterspurgte. Det kan vi nu med kvalifikationslønnen.”**

Økonomichef Klaus Nørgaard.



– Vi ønskede også fortsat at kunne tiltrække god, lokal arbejdskraft – det her er vores bagland. Der er relativt få produktionsvirksomheder i Aarhus, men en stor del af byen (virksomheder, uddannelsessteder, udvikling, forskning osv.) har berøring med naturlige kølemidler og er dermed også vores naturlige hjemsted, siger Klaus Nørgaard.

– Desuden ville vi gøre det muligt og attraktivt at flytte sig og udvikle sig som medarbejder, f.eks. ved at tilegne sig nogle nye kompetencer og blive dygtig på et nyt felt og måske få et sværere job.

– Vi synes, at det er vigtigt, at man tydeligt kan ”se guleroden på hylden ovenover” og bliver motiveret til at gøre sig endnu dygtigere, siger Klaus Nørgaard.

## **Ambitionen var lige løn for lige arbejde**

Produktionsleder Ulrik Jensen, der har arbejdet hos Advansor i fem år, uddyber:

– De første mange år i Advansor havde vi individuel lønforhandling. Vores praksis var en mus-samtale + en lønsamtale med hver enkelt medarbejder. Det tog en del tid, og vi kunne konstatere, at der var forskellige lønniveauer i huset.



**”Lønssystemet bliver betragtet som gennemsigtigt og retfærdigt. Vi har fået samlet virksomheden på en anden måde, og vi har opnået den lønudligning, som vi alle har en interesse i!”**

Produktionsleder Ulrik Jensen

– Det syntes vi ikke var helt fair. Så vi ville gerne gøre det lettere for os selv og mere retfærdigt for alle medarbejderne – lige løn for lige arbejde var vores ambition. Vi tog fat i DI og CO-industri for at få deres lønkonsulenter ud at rådgive os, siger Ulrik Jensen.

## De første reaktioner

Tillidsrepræsentant Steffen Søgaard har været ansat som lagerassistent i tre år hos Advansor. Han har været med til at udarbejde lønsystemet og siddet i lønsystemudvalget som repræsentant for medarbejdersiden:

– Da vi begyndte at tale om at etablere et nyt lønsystem hos Advansor, var der naturligvis lidt skepsis og nervøsitet hos nogle af kollegerne.

– Men det ændrede sig, da vi fik forklaret, at målet var at få udlignet de lønforskelle inden for faggrupperne, der var opstået hen ad vejen, fordi vi havde haft individuel lønforhandling.

– I stedet ville vi sikre et system, hvor alle skulle have lige løn for lige arbejde – og med mulighed for at udvikle sig og blive honoreret for det, siger Steffen Søgaard.



”Der kan stadig være spørgsmål til systemet, og her er det en god idé med illustrationerne, fordi de giver en hurtig og god forståelse af ens placering i skemaet. Så det fungerer let og godt.”

Tillidsrepræsentant Steffen Søgaard

## FNS VERDENSMÅL ER EN DEL AF SVARET PÅ ADVANSORS SUCCES

De klimamæssige påvirkninger fra miljøskadelige kølemidler er enorme. Med CO<sub>2</sub> som et naturligt kølemiddel er Advansor med til at mindske klimapåvirkningerne verden over.

FN's verdensmål er med til at øge opmærksomheden om bl.a. klimaudfordringerne og en del af svaret på, hvorfor Advansor har stor succes med at gøre en forskel for klimaet.



# Sådan indførte de nyt lønsystem hos Advansor

Læs om selve processen med at drøfte kvalifikationsfaktorer, information undervejs og erfaringer med vurderingssamtaler.

– I Lønssystemudvalget fandt vi sammen med tillidsrepræsentanterne frem til de parametre og kvalifikationer, som var vigtige for os. Desuden fik vi defineret og besluttet os for de jobtyper, der er på hvert fagområde hos Advansor, fortæller Ulrik Jensen om processen.

## Nyt system kræver samarbejde og dialog

– Vi var ikke sitrende uenige på noget tidspunkt, men naturligvis skal man drøfte elementerne for at blive enige om, hvilken betydning vi hver især lægger i begreberne.

## Hvordan informerede I undervejs?

Tillidsrepræsentant Steffen Søgaard fortæller:

– Vi gjorde flere ting. Blandt andet havde vi et møde, hvor jeg stod på ”ølkasse” i produktionen og fortalte og forklarede om det nye system. Jeg havde også en repræsentant fra min faglige klub med.

– Senere havde vi et stort orienteringsmøde, hvor vores økonomichef Klaus Nørgaard havde ordet og fortalte om ideen bag det nye lønsystem.

– Efter mødet svarede jeg sammen med ledelsen på de spørgsmål, der dukkede op.

– Lidt længere henne i forløbet fik vi arrangeret nogle mindre cafemøder med ca. 10 deltagere. Her kunne man høre lidt mere indgående om ens egen placering i systemet og den løn, man ville få fremover.

– Det var en konkret aktivitet, som jeg ved, at mange fik god information ud af, siger Steffen Søgaard og fortsætter:

## Teori og praksis

– Jeg kunne nok godt have tænkt mig selv at have lidt mere viden fra starten om, hvordan det ville fungere i praksis. Men vi fik god vejledning fra lønkonsulenterne, og de kunne svare på det meste.

– Det kan nemt komme til at virke lidt teoretisk, de første gange man hører om lønsystemet. Men det har været en god og konkret hjælp, at vi et stykke henne i processen, fik et regneark, hvor alle kunne se udregningen.

– I dag kan alle ”indtaste sig selv i et regneark” og se, at der er godt styr på det, og at ingen bliver snydt. Så vores medarbejdere er rigtig godt tilfredse.

Der kan stadig være spørgsmål til systemet, og her er det en god idé med illustrationerne, fordi de giver en hurtig og god forståelse af ens placering i skemaet. Så det fungerer let og godt, siger Steffen Søgaard.

## **Samtaler er en god investering**

Produktionsleder Ulrik Jensen supplerer:

– Vi er stadigvæk to produktionsledere, der tager de årlige samtaler, men nu nøjes vi med en enkelt samtale med hver medarbejder.

– Her sker der en vurdering af den enkeltes kvalifikationer og indsats; f.eks. ”Har vi nået det, vi aftalte?”, ”hvad kan du blive bedre til?” osv. Derefter udfylder vi skemaet og på den baggrund, fastsætter vi den nye løn.

– Samtalen er vores chance for at fordybe os med den enkelte medarbejder, og den giver god værdi. Naturligvis kræver det lidt planlægning, men det er jo en del af det at være leder.

– Vi oplever, at flere medarbejdere har fået motivation til at yde en ekstra indsats. Og med lønsystemet er det blevet synligt og tydeligt, hvad der skal til for at flytte sig. Så hvis du bruger dine evner og løser dine opgaver godt, så honoreres det også! siger Ulrik Jensen.

## **EFTER TO ÅR MED KVALIFIKATIONSLØN:**

### **Accept og udfordring**

Når tillidsrepræsentant Steffen Søgaard skal konkludere, om lønsystemet virker efter hensigten, er han godt tilfreds:

– Det er min klare fornemmelse, at folk har forstået og accepteret lønsystemet. Medarbejderne kender kriterierne og forstår vurderingerne, der danner grundlag for lønnen.

– Eneste udfordring har været at få formidlet og forklaret den forholdsvis lille gruppe medarbejdere, der har fået en lidt højere løn tidligere, at de måtte stå stille lønmæssigt, indtil den nye model indhenter dem. Men det er ved at blive udlignet nu, så alle kan finde sig selv i systemet, siger Steffen Søgaard.

## **Samlet virksomheden på en ny måde**

Ulrik Jensen fortsætter:

– Alt i alt har vi fået et godt lønsystem og vi nærmer os lige løn for lige arbejde, som var ambitionen. Det har krævet tid og ressourcer at gøre det godt, men det fungerer fint og vores virksomheds DNA skinner klart igennem.

– Når man som leder oplever at have tilfredse og glade medarbejdere, skal man aldrig diktere noget. Dét er godt samarbejde, siger Ulrik Jensen.

## **Positivt at ufaglærte kan rykke sig**

Klaus Nørgaard har en sidste pointe:

– Vi har eksempler på ufaglærte medarbejdere, der internt er blevet uddannet og nu får en aflønning, der matcher faglærte. Det synes jeg er en meget positiv effekt af vores nye system.

– Vi havde f.eks. en dygtig ufaglært medarbejder, der arbejdede med forholdsvis svære isolatøropgaver, men i det nye lønsystem ville han reelt ikke kunne rykke sig videre eller stige i graderne.

– Han valgte at starte som voksenlærling og tager nu den officielle uddannelse, hvor hans praktik foregår hos Advansor. Om nogle år kommer han ind i lønsystemet på lige fod med andre, fortæller Klaus Nørgaard.

## ADVANSOR VOKSER UD AF SIT HOVEDSÆDE I AARHUS

Virksomheden vil fordoble sin produktionskapacitet ved at flytte til et nybygget hovedsæde og produktionshal med kontorer, laboratorium og udviklingsafdeling samlet på 10.000 kvadratmeter på én adresse. Placeringen i Brabrand er valgt, da det ligger centralt ved to motorveje med 45 minutters kørsel til og fra Aarhus og Billund lufthavn.

I byggeriet er der fokus på klimapåvirkning, energiforbrug og medarbejdernes fysiske arbejdsmiljø.



# Nyt lønsystem hos Advansor – trin for trin

Læs mere om processen og forudsætningerne for det nye system. Sådan er det indrettet.



**LØNSYSTEMUDVALGET** bestod af økonomichef og fabrikschef, som repræsentant for ledelsen og på medarbejdersiden havde tillidsmanden to bisiddere, så alle fagforbund var repræsenteret (3F, Elforbundet og Dansk Metal). Fra DI og CO-industri fik Advansor hjælp fra to erfarne lønkonsulenter.



**PRINCIPPER OG BEHOV** blev defineret. Vigtigt med fleksibilitet. Skulle stadig kunne få løn som fortjent.



**INFORMATION** undervejs. En række orienteringsmøder. Tillidsmanden gjorde et stort arbejde med at tale med sine kolleger. Ledelsen udarbejdede lønskema, som alle kunne plotte sig ind i.



**JOBTYPER** blev defineret. Virksomheden brugte en del tid på at tale de 14 jobtyper godt igennem, bl.a. lageroperatører (ufaglærte med truckcertifikat), faglærte smede (svejse og lodde), faglærte (industri) elektrikere, faglærte el-testere (elektronikmekanikere, maskinmestre, elektrikere) og ufaglærte isolatører og montagemedarbejdere)



**DE FAGLIGE KVALIFIKATIONER** siger noget om medarbejderens kompetencer, baggrund, uddannelse, selvstændighed og erfaring. De tæller 50 pct.



**DE PERSONLIGE KVALIFIKATIONER** samarbejde og engagement blev udvalgt og defineret. De tæller 50 pct.





**PRØVESAMTALER** blev afholdt og efterfølgende foretog man en række mindre ændringer. Første års samtaler var baseret på en skuffe-vurdering, da de første kvalifikationer blev fastsat. Andet år blev vurderingerne talt igennem på en mus-samtale, inden de indgik i løngrundlaget ved den kollektive lønforhandling.



**ÅRLIG SAMTALE** Tilfredshed? Udfordringer? Samarbejde? Teamet? Tonen?



**TIDSFORBRUG** fra start til slut – lønsystemet var færdigt efter ca. 1 år.

### **Samarbejde – vigtigt, at man er en holdspiller og tænker på fællesskabet i gruppen**

Den samarbejdende medarbejder fremmer det konstruktive og positive samarbejde og inddrager såvel kolleger som ledere.

### **Engagement – afgørende, at man udviser handlekraft og drivkraft**

Den engagerede medarbejder udviser begejstring og interesse for eget arbejde, og det han/hun bidrager med til Advansor som virksomhed.

## FAGLIGE KVALIFIKATIONER

### Kompetence 1

Medarbejderen arbejder **lidt selvstændigt** og skal vejledes i jobfunktionen.



### 2

Medarbejderen arbejder **på tilfredsstillende vis selvstændigt** og skal kun vejledes ved nye rutiner i jobfunktionen og kan vejlede og oplære andre



## PERSONLIGE KVALIFIKATIONER

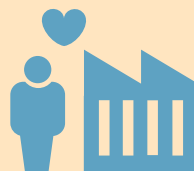
### Engagement 1

Medarbejderen udviser **sjældent begejstring** og interesse og involverer sig ikke i arbejdet og Advansor



### 2

Medarbejderen udviser den **forventede begejstring og interesse** i såvel arbejdet som Advansor. Medarbejderen bidrager til færdiggørelse af arbejdsopgaver.



### Samarbejde 1

Medarbejderen har **svært ved at indgå i konstruktivt og positivt samarbejde** med kolleger og ledere



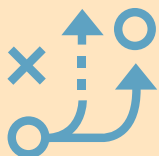
### 2

Medarbejderen **samarbejder godt og positivt** med andre på en konstruktiv måde



3

Medarbejderen arbejder **meget selvstændigt** og har overblik over egne arbejdsopgaver og kan gennemskue afvigelser i jobfunktionen, så de selvstændigt kan korrigere fejl.



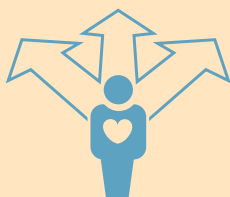
4

Medarbejderen arbejder **usædvanligt selvstændigt** og kan planlægge, løse og gennemføre opgaver i ikke-rutinesituationer.



3

Medarbejderen udviser **stor begejstring og interesse** i såvel arbejdet som i Advansor. Medarbejderen udviser stort engagement og fleksibilitet samt finder både tid og løsninger på ekstraordinære opgaver.



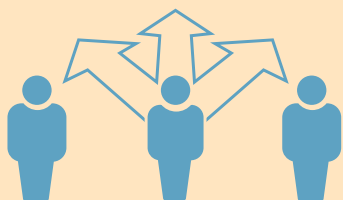
4

Medarbejderen udviser **usædvanlig stor begejstring og interesse** i såvel arbejdet som i Advansor. Medarbejderen finder altid både tid og løsninger samt bidrager proaktivt med implementering af nye rutiner.



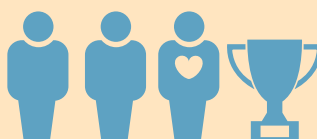
3

Medarbejderen **samarbejder bredt** og inddrager kolleger og ledere på en konstruktiv og positiv måde. Medarbejderen bistår med implementering af nye løsninger.



4

Medarbejderen **inddrager og implementerer i høj grad** viden med såvel kolleger som med virksomheden og anses af både Advansor som kolleger som en utrolig værdifuld og tillidskabende medarbejder.



# Inspiration til andre virksomheder

## Gode råd og tjekliste

CO-industris lønkonsulent Claus Krogh Hansen siger om Advansors proces med det nye lønsystem:

– Det er positivt og godt at se en entreprenant virksomhed, som Advansor, der gerne vil udover stepperne i forhold til et nyt lønsystem. Her betragter man medarbejderne som en meget vigtig ressource, der bliver hørt.

**”Virksomheden ønskede fra starten at anerkende og honorere ’den gode medarbejder’, og det kan de, når de etablerer et gennemsigtigt og retfærdigt lønsystem, hvor de faglige og personlige kvalifikationsfaktorer er defineret så klart.”**

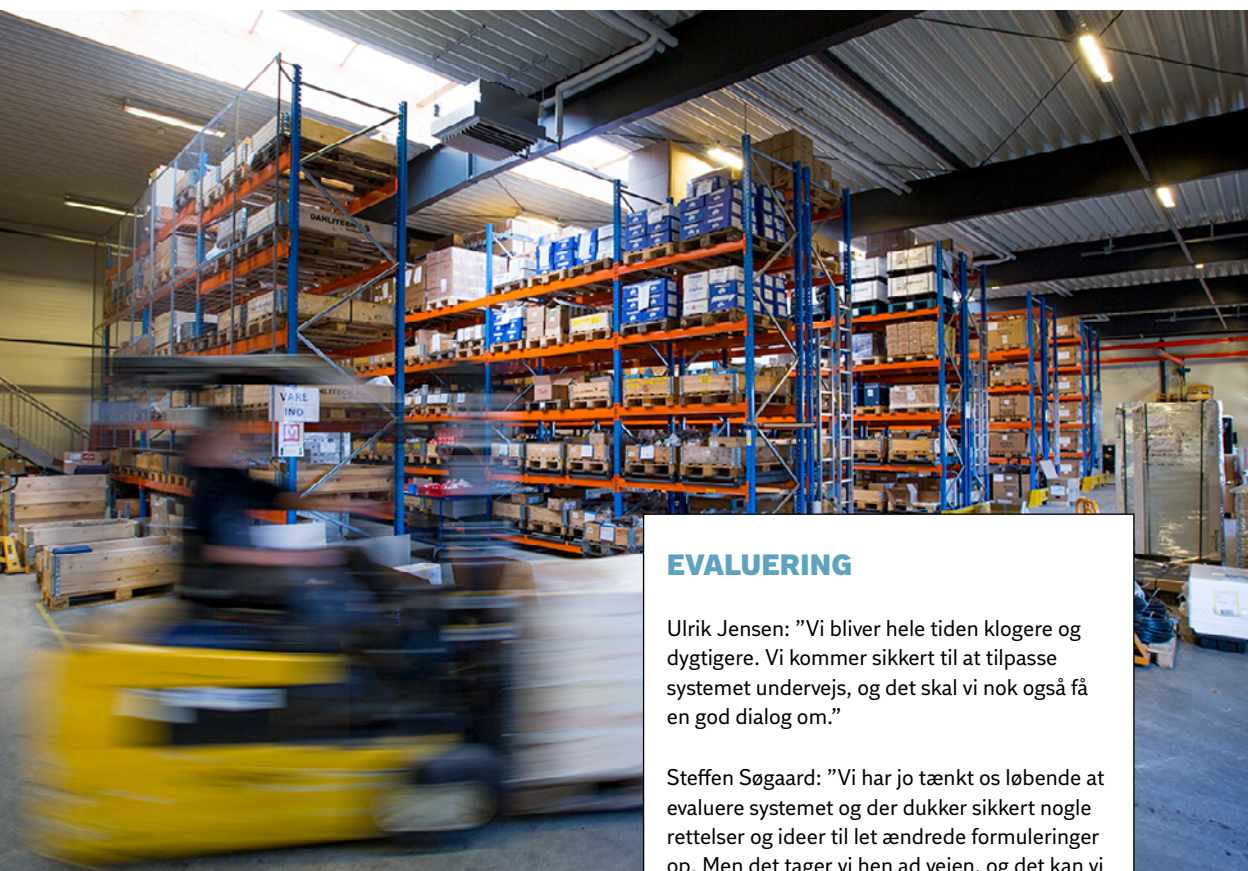
### **EKSEMPLER**

Prøv at vise nogle eksempler på kvalifikationsløn, inden I går i gang:

F.eks. Hans Hansen arbejder som isolatør, han er her i skemaet og vil få xx i løn eller Pia Poulsen har job som xx, hun en vurdering, ligger her i skemaet, og det giver xx i løn.

## Tjekliste

- Sæt god tid af til opgaven
- Brug tid på at drøfte, hvad der skal give point ved vurderingssamtaler
- Husk at uddanne både medarbejdere og særligt ledere til samtalerne.
- Vær sikker på, at lønsystemet er til at forstå.
- Vurderingerne må ikke flagre eller afvige cheferne imellem eller over tid, for så ryger retfærdigheden og dermed troværdigheden.
- Hold systemet vedlige ved løbende at tale sammen
- Brug lønhjulet til at holde styr på aktiviteter, planer og processer hvert kvartal



### EVALUERING

Ulrik Jensen: "Vi bliver hele tiden klogere og dygtigere. Vi kommer sikkert til at tilpasse systemet undervejs, og det skal vi nok også få en god dialog om."

Steffen Søgaard: "Vi har jo tænkt os løbende at evaluere systemet og der dukker sikkert nogle rettelser og ideer til let ændrede formuleringer op. Men det tager vi hen ad vejen, og det kan vi jo heldigvis beslutte i fællesskab og så rette til inde i systemet."

**”Løn er helt overordnet et rigtig godt ledelsesværktøj til at styre i den retning, ledelsen ønsker. Det er med til at holde virksomheden konkurrencedygtig – og med til at tiltrække og fastholde de rette medarbejdere.”**

## LÆS MERE I PJECKERNE

Løntermometer – vedligehold dit lønsystem

Kvalifikationsløn – kompetencer og adfærd

Resultatløn – belønning og anerkendelse

Pjecerne kan downloades på [co-industri.dk](http://co-industri.dk) og [di.dk](http://di.dk)



CO-industri  
Molestien 7  
2450 København SV  
Tlf. 3363 8000  
[co@co-industri.dk](mailto:co@co-industri.dk)  
[co-industri.dk](http://co-industri.dk)



Dansk Industri  
H.C. Andersens Boulevard 18  
1553 København V  
Tlf. 3377 3377  
[di@di.dk](mailto:di@di.dk)  
[di.dk](http://di.dk)