

+Plusløn

# Energi Randers

Nyt lønsystem  
til alle funktionærer



# Energi Randers

**Nyt lønsystem til alle funktionærer**



NOVEMBER 2004

Denne pjece er baseret på et projekt, som er gennemført af Dans Industri og CO-industri og finansieret af Industriens Uddannelsesfond. Konsulenterne i projektet var Jens Kristian Jørgensen fra DI og Claus Krogh Hansen fra CO-industri.

© Udgivet af CO-industri og Dansk Industri

Redaktion: Claus Krogh Hansen, CO-industri

Jens Kristian Jørgensen, DI

Sten Nicolaisen, DI

Foto: Nils Lund Pedersen

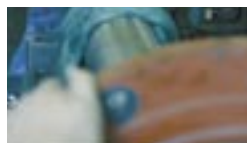
Tryk: Salogruppen

ISBN: 87-7353-530-3

CO Meddelelse nr. 2004/095b

4000.11.04

# Indhold



## Forord

side 5



## Lønsystemerne hos Energi Randers

side 7

Energi Randers

side 7

Lønsystemerne før projektet

side 7

De nye basislønninger

side 9

Det nye kvalifikationslønsystem

side 11



## Lønsystemprocessen hos Energi Randers

side 13

Den ideelle lønsystemproces

side 13

Afklaringsfasen

side 15

Konstruktionsfasen

side 17

Implementeringsfasen

side 19



## Bilag 1

Definition af kvalifikationsfaktorer

side 22

## Bilag 2

Samtaleskema for jobtrin 3

side 27



# Forord

DI og CO-industri har i samarbejde med tre virksomheder – Energi Randers, Saint-Gobain Isover a/s og Nassau Door A/S – gennemført et projekt med det formål at finde den "ideelle" måde at udvikle et lønsystem på.

"Den ideelle lønsystemproces" er hele vejen fra start til slut et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Derfor ser DI og CO-industri det også som en fælles opgave at støtte op omkring lønsystemarbejdet på virksomhederne.

Projektet har resulteret i fire pjecer. Én pjece beskriver den ideelle lønsystemproces og drøfter de forhold, der er kritiske for en succesfuld udvikling og implementering af et nyt lønsystem. De tre øvrige pjecer fortæller om lønsystemprocesserne hos henholdsvis Energi Randers, Isover og Nassau Door.

Denne pjece beskriver Energi Randers' nye kvalifikationslønsystem for funktionærer uden ledelsesansvar og fortæller, hvordan Energi Randers gennemgik den ideelle lønsystemproces.

Pjecerne henvender sig især til virksomhedens ledelse, ledende medarbejdere og tillidsrepræsentanter. Har virksomheden nedsat et lønsystemudvalg, som skal udvikle et lønsystem, er pjecen en god ballast for udvalgets arbejde.

Pjecerne bygger videre på "Plusløn" – organisationernes metodevejledninger til lønsystemer for timelønnede og funktionærer.

DI og CO-industri opfordrer virksomhederne og medarbejderne til at lade sig inspirere af erfaringerne i dette projekt, samt til at kontakte organisationerne, hvis der ønskes hjælp til at blive guidet igennem den ideelle lønsystemproces.

Hans Skov Christensen  
Adm. direktør  
Dansk Industri

Thorkild E. Jensen  
Formand  
CO-industri



# Lønsystemerne hos Energi Randers

## Energi Randers

Energi Randers er en selvejende institution med tilhørende holdingselskab og 15 datterselskaber. Energi Randers er det lokale energiselskab, der foruden forsyne kunderne i Randers kommune med el, vand og varme også sælger de fleste brændselsprodukter.

Energi Randers Service A/S er et af selskaberne i Energi Randers koncernen. Dette selskab driver en installationsvirksomhed, der projekterer og udfører alle former for traditionelt installationsarbejde samt specialinstallationer for forsyningsvirksomheder inden for fagene el og vvs.

Energi Randers har valgt at udskille al energiforsyning og ikke blot el, som loven påkræver, efter at el-markedet blev liberaliseret.

Energi Randers producerer el og fjernvarme på det kulfyrede kraftvarmeværk på Randers Havn. Produktionen er årligt 223.000 MWh. Produktionen sker i samproduktion, hvor el og fjernvarme produceres afhængig af hinanden, og hvor produktionen udnytter brændslet optimalt. Energi Randers sælger til sine storkunder elektriciteten gennem datterselskabet Midtjysk Elhandel. Vandet, som Energi Ran-

ders leverer til byens borgere, henter virksomheden fra 19 forskellige borer.

## Lønsystemerne før projektet

Energi Randers har 180 medarbejdere, som før Energi Randers blev meldt ind i DI i 2001, var fordelt på 14 forskellige overenskomster med en historie fra det kommunale område. Det betyder også, at anciennitet og automatiske lønstigninger historisk har spillet en stor rolle i det gamle lønsystem på Energi Randers.

Medarbejderne kunne godt se problemet med det gamle anciennitetsbaserede lønsystem.

”Det gamle system byggede på anciennitet, og det kan være en ganske ”rar” ting, men det er ikke nødvendigvis en ”god” ting,”

som Hans S. Larsen, talsmand for virksomhedens ingeniører, udtrykker det.

I 1998 kom ”Ny løn” ind i de kommunale overenskomster. ”Ny løn” giver mulighed for at fastsætte en del af lønnen individuelt. Men for det første er den individuelle del kun en lille del af den samlede



løn sammenlignet med, at hele lønnen er individuel i industriens overenskomster. Den største del af lønnen er fastsat i den centrale overenskomst, er fortsat afhængig af anciennitet og bliver fortsat reguleret via overenskomsten.

**Personalechef Jannic Rasmussen  
forklarer, hvorfor Energi Randers  
skal have nyt lønsystem:**

”Energi Randers har for det første forandret sig fra en offentlig til en privat virksomhed i et liberaliseret marked, og for det andet er man løbende ved at udvikle helt nye produkter og tjenester. Der er derfor brug for en løn-

og personalepolitik, der kan tiltrække og fastholde gode medarbejdere samt fremme udvikling, engagement og omstillingsparathed. Lønnen skal i højere grad afspejle virksomhedens mål og strategier og i mindre grad alle mulige ydre forhold.”

Energi Randers ønsker at udvikle nye lønsystemer for alle personalegrupper, dvs. timelønnede omfattet af industriens overenskomst, funktionærer omfattet af industriens funktionæroverenskomst, ledere omfattet af ledaftalen indgået af DA og LH samt funktionærer uden overenskomst.

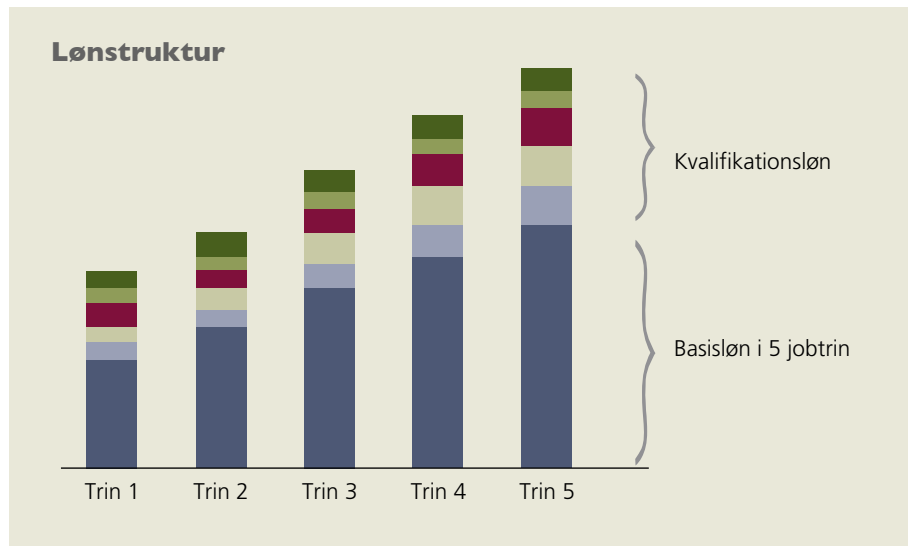
Som udgangspunkt ønskede Energi Randers at udvikle såvel kvalifikationsløn



**Jannic Rasmussen, Personalechef,  
medlem af lønsystemudvalget**



**Bjarne Danielsen, medlem af  
lønsystemudvalget**



og resultatløn. Med andre ord ønsker Energi Randers totalt at omlægge den måde, virksomheden tænker og bruger løn. Fra projektets start var det dermed klart, at Energi Randers ikke kunne nå denne målsætning inden for de ca. 4 måneder, som den ideelle lønsystemproces normalt vil vare. Dertil var projektet for omfattende.

Udviklingen af nye lønsystemer på Energi Randers er derfor delt op i en række faser.

Pjecen her beskriver den fase, hvor virksomheden udviklede en ny lønstruktur med forskellige basisløntrin og individuelle kvalifikationstillæg for funktionærerne. Det nye lønsystem omfatter ca. 50 funktionærer uden ledelsesansvar.

### De nye basislønninger

Virksomhedens nye lønstruktur tager udgangspunkt i fem forskellige basisløntrin. Den enkelte funktionærs personlige løn er summen af basislønnen og kvalifikationslønnen, jf. figuren. Kvalifikationsdelens andel af den samlede personlige løn vokser med stigende jobtrin.



De enkelte trin er fastlagt ud fra de basale kompetencer, som en medarbejder som minimum skal besidde for at kunne bestride jobbet. Hos Energi Randers er der i praksis en direkte sammenhæng mellem krav til relevante kompetencer og krav til uddannelse, og derfor tager inddelingen i jobtrin udgangspunkt i uddannelsesniveaulet, jf. boksen.

Det er vigtigt at pointere, at det ikke er funktionærens faktiske uddannelse, der er afgørende for basislønnen – det er alene den uddannelsesmæssige kompetence, der er nødvendig for at bestride jobbet. Det betyder, at en medarbejder kan erhverve en krævet uddannelsesmæssig kompetence til

et bestemt job på en anden måde end ved at gennemføre den formelle uddannelse. Det skal dog i givet fald beskrives, hvordan denne kompetence kompenserer for den manglende uddannelse.

“Lønsystemet lægger vægt på medarbejdernes potentiale og på, hvad de gør, mere end på, hvilken uddannelse man har. Det er vigtigt, at dette princip bruges “begge veje”, dvs. også til at “opgraduerer” medarbejdere, der har lært sig nogle færdigheder uden at have en formel uddannelse.”

Hans S. Larsen,  
talsmand

- |                |   |
|----------------|---|
| <b>Trin 1:</b> | Folkeskole svarende til 9 – 10 års skolegang. Denne grunduddannelse kan være suppleret med kurser eller oplæring af kortere varighed. Dette kan f.eks. være: Piccoline.   |
| <b>Trin 2:</b> | Erhvervsfaglig Grunduddannelse. Der er typisk tale om en lærlingeuddannelse på 2 – 4 års varighed. Eksempler på sådanne uddannelser er: Kok, køkkenass., kontorass., informatikass., teknisk ass., laborant. Medarbejdere med studentereksamen, HF, HTX o. lign. placeres ligeledes i denne gruppe.                             |
| <b>Trin 3:</b> | Kort videregående erhvervsuddannelse af 1 – 2 ½ års varighed. Uddannelsen er typisk en overbygning på enten en erhvervsfaglig grunduddannelse eller en almen uddannelse af 12 – 13 års varighed. Eksempler på sådanne uddannelser er: Merkonom, Teknomom, maskin-, bygge- eller produktionstekniker, 2 – sproget korrespondent. |
| <b>Trin 4:</b> | Mellemlang videregående uddannelse af 3 – 4 års varighed. Dette kan være: HA, HD, diplomingeniør, teknikumingeniør, akademiingeniør, journalist, bibliotekar, lærer   |
| <b>Trin 5:</b> | Lang videregående uddannelse af ca. 5 års varighed f.eks. cand. jur., cand. polit., cand. polyt., farmaceut, cand. ling. merc.  |

## Det nye kvalifikationslønsystem

Kvalifikationslønsystemet fastsætter den enkelte medarbejders individuelle tillæg til den relevante basisløn. Systemet bygger for alle fem jobtrin på de samme to overordnede kvalifikationsfaktorer, som hver har nogle underordnede faktorer:

1. Viden og færdigheder
  - > Sværhedsgraden af medarbejderens job
  - > Den tid som medarbejderen arbejder på de enkelte jobkategorier
  - > Medarbejderens generelle faglige niveau
  - > Medarbejderens kompetence til at træffe selvstændige afgørelser i jobbet
2. Personlige kvalifikationer
  - > Personlig fleksibilitet
  - > Kunder og service
  - > Planlægning og overblik
  - > Initiativ
  - > Samarbejdsevne

I bilag 1 er vist, hvordan Energi Randers har defineret de forskellige kvalifikationsfaktorer.

Jannic Rasmussen og Hans S. Larsen er enige om, at faktorerne i systemet er de rigtige.

”Faktorerne i systemet er fine, men vægtningen af dem kan måske diskuteres. Der er i hvert fald tale om et godt udgangspunkt, som vores permanente lønsystemudvalg fremover kan se på og tilpasse.”

**Hans S. Larsen,**  
talsman

Lønsystemet omsætter den daglige leders vurdering af medarbejderen til et antal point. Viden og færdigheder udgør ca. 70 pct. af den totale pointsum, mens de personlige faktorer udgør de resterende ca. 30 pct.

Pointene og pointenes værdi kan variere mellem jobtrinnene. I bilag 2 er som eksempel vist, hvordan pointene kan se ud for en medarbejder på jobtrin 3. Bilaget er også det skema, der ligger til grund for en samtale mellem lederen og medarbejderen.

Den årlige vurdering efter skemaet og tildelingen af point ligger sammen med lederens helhedsvurdering til grund for den eventuelle lønregulering, som medarbejderen opnår.





# Lønsystemprocessen hos Energi Randers

## Den ideelle lønsystemproces

DI og CO-industri anbefaler i "Plusløn", at virksomheden udvikler et lønsystem gennem tre faser – en afklaringsfase, en konstruktionsfase og en implementeringsfase. Følger virksomheden faserne i den nævnte rækkefølge, sikrer den sammenhæng og overskuelighed i processen.

En succesfuld indførelse af et nyt lønsystem afhænger ikke blot af et teknisk set godt lønsystem.

Det har ofte vist sig, at manglende eller uheldig information har skabt en unødvendig uvilje imod et ellers godt lønsystem, eller at lønsystemet er faldet helt til jorden.

Det er også vigtigt, at de mennesker, der skal føre systemet ud i livet, har den nødvendige baggrund for at kunne være gode ambassadører for det nye lønsystem. Samt for at kunne håndtere den ledelsesmæssige udfordring, som et nyt lønsystem vil være.

Den ideelle lønsystemproces er derfor baseret på tre parallelle forløb, som alle strækker sig igennem forløbets tre faser. De tre parallelle forløb er:

1. Lønsystemprocessen
2. Informationsplan
3. Uddannelse af ledere og ildsjæle

Tabellen viser, hvordan den ideelle lønsystemproces blev gennemført hos Energi Randers.

**Hans S. Larsen, talsmand,  
medlem af lønsystemudvalget**



## Energi Randers – den ideelle lønssystemproces

Lønssystemprocessen	Informationsplan	Uddannelse af ledere og ildsjæle
<p><b>Afklaringsfasen</b></p> <p>Opstartsmøde, august 2003:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Udarbejdet tidsplan</li> <li>&gt; Nedsat lønssystemudvalg</li> </ul> <p>Lønpolitikmøde, februar 2003<sup>1)</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nedskrevet godt 40 nøgleord på baggrund af virksomhedens værdigrundlag</li> </ul>	<p>Individuel skriftlig, orientering om processen, og om at nyt system skal træde i kraft 1. april 2004</p>	<p>Ledere og ildsjæle deltog i opstartsmødet</p>
<p><b>Konstruktionsfasen</b></p> <p>”Plusløn”, DI/CO-seminar, marts 2003<sup>1)</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; DI/CO gennemgik Plusløn</li> </ul> <p>10 møder i lønudvalget, august 2003 – marts 2004:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fastlægge jobtrin til basislønninger</li> <li>&gt; Udvikle kvalifikationsfaktorer</li> <li>&gt; Udforme lokalaftale/vejledning</li> <li>&gt; Prøvevurdering</li> </ul>	<p>Medarbejdere informeres løbende af egne repræsentanter i lønudvalget</p>	<p>”Barrierer i lønssystemprocessen”, seminar, november 2003 Deltagere: Lønssystemudvalg</p>
<p><b>Implementeringsfasen</b></p> <p>Underskrevet lokalaftale, marts 2004</p> <p>Første vurdering, marts 2004</p> <p>Fastsat ny løn, 1. april 2004</p>	<p>Mundtlig og skriftlig vejledning om lønsystemet, marts 2004</p> <p>Samtaler med hver enkelt medarbejder</p>	<p>”Kvalifikationssamtalen”, seminar, januar 2004 Deltagere: De ledere der skal vurdere efter systemet</p>

1) Afholdt før opstartsmødet, da processen vedr. kvalifikationsløn for funktionærer er en del af en større omlægning af løndannelsen på virksomheden, jf. teksten.

Energi Randers har udviklet sit nye kvalifikationslønsystem for funktionærer gennem den ideelle lønsystemproces. Det har ifølge personalechef Jannic Rasmussen fungeret godt:

“Projektet har opfyldt mine forventninger. Jeg var klar over, at det ville blive en lidt tung proces. Undervejs dukkede der mange ting op til overfladen, som vi måtte drøfte til ende både internt i ledelsen og sammen med medarbejderne i lønsystemudvalget. Alt i alt er det derfor blevet mere tidskrævende end forventet, men det har været nødvendigt. Jeg synes helt ærligt ikke, at der har manglet noget. Der har været en god planlægning og en god dialog fra start til slut – alt i alt en hensigtsmæssig proces.”

Udviklingen af lønsystemet skete i perioden fra august 2003 til marts 2004.

Det hører imidlertid med til historien, at der var et mindre forspil i foråret 2003. Her deltog flertallet af lønsystemudvalgets medlemmer i et “lønpolitikmøde”, hvor Jannic Rasmussen fremlagde de relevante dele af strategiplanen for Energi Randers, inklusiv virksomhedens mission, vision og værdisæt. Deltagerne drøftede hvad dette “samlede værdigrundlag” betyder for medarbejderne i hverdagen og endte op med at have skrevet godt 40 nøgleord op på en “flip-over” til brug for det videre arbejde.

Efterfølgende deltog samme personkreds endvidere i et to-dages seminar om Plusløn. (Virksomheden Saint-Gobain

Isover a/s deltog også i dette seminar, så læs evt. mere om seminaret i pjecen om Isovers lønsystemproces.)

Forklaringen på dette forspil er, at Energi Randers som beskrevet indledningsvist skal have nye lønsystemer for alle medarbejdere, og i foråret 2003 tog Energi Randers fat på de første overvejelser om sin kommende lønfastsættelse.

### Afklaringsfasen

Opstartsmødet hos Energi Randers for funktionærgruppen blev afholdt i starten af august 2003. På mødet blev lønsystemudvalget nedsat med følgende deltagere:

- > Personalechef Jannic Rasmussen, formand for lønsystemudvalget
- > Forsyningschef Jesper S. Sahl
- > Servicechef Flemming Kielgast
- > Bjarne Danielsen, tekniker
- > Tillidsrepræsentant Erik Møller Pedersen, medlem af HK
- > Talsmand Hans S. Larsen, ingeniør

Der er blandt medlemmerne lidt forskellige meninger, om udvalget har haft en passende størrelse. Hans S. Larsen, talsmand:

“Lønsystemudvalget har nok været for stort. For det første bliver møderne lange, fordi alle gerne vil bidrage, og for det andet blev mange møder aflyst og flyttet, fordi mange kalendere skal passe sammen.”





**Jesper S. Sahl, Forsyningschef, medlem af lønssystemudvalget**

På mødet fortalte DI's og CO-industris konsulenter om det arbejde, lønssystemudvalget skulle i gang med. Efter opstarten på lønssystemprojektet for funktionærerne blev alle funktionærer i et brev orienteret om, at arbejdet var sat i gang, om lønssystemudvalgets sammensætning og om, at planen var, at det nye lønssystem skulle have virkning fra 1. april 2004.

Planerne om et nyt lønssystem fik en lidt blandet modtagelse i starten. Bjarne Danielsen, tidligere tillidsrepræsentant:

"I starten var der en del skepsis. Jeg troede selv, at der var tale om et system

i stil med "Ny Løn" fra det offentlige, hvor det ofte har drejet sig om at sidde tættest på chefen. Dette har vist sig ikke at være rigtigt."

"Der var nogen skepsis overfor et nyt lønssystem i starten. Mange tænkte naturligt nok over, hvad det ville komme til at betyde for deres egen løn. Det var nok især nogle medarbejdere med høj anciennitet, der kunne fornemme, at et nyt lønssystem ikke ville tilgodese dem i samme grad som det tidligere kommunale lønssystem."

**Jannic Rasmussen,  
personalechef**

## Konstruktionsfasen

Den nye lønstruktur – såvel fastlæggelsen af jobtrin til brug for basislønninger, som kvalifikationslønnen – blev udviklet på i alt 10 møder i perioden fra august 2003 til marts 2004.

På sit første arbejds møde tog lønsystemudvalget udgangspunkt i de godt 40 nøgleord, som udsprang af strategiplanen for Energi Randers, og som blev skrevet ned på lønpolitikmødet, jf. ovenfor. Med afsæt i de 40 nøgleord udarbejdede lønsystemudvalget en liste med kompetencer, som er relevante at besidde i de enkelte selskaber i Energi Randers. Det videre arbejde i lønsystemudvalget byggede på denne liste af kompetencer, som altså udspringer af strategiplanen.

Udvalgets medlemmer er enige om, at møderne har fungeret godt.

”Jeg synes vi fungerede som ligeværdige samarbejdspartner. Enhver kunne tale frit og der blev lyttet lige så meget på medarbejdersiden som på ledelsen.”

**Jannic Rasmussen,**  
personalechef

”Møderne har været gode. Jeg synes vi kan sige, at systemet er lavet i samarbejde, og vi fra medarbejderside har fået reel indflydelse. Jeg tror, at systemet ville have set anderledes ud, hvis det alene var udarbejdet af ledelsen.”

**Hans S. Larsen,**  
talsmand

Konsulenterne fra DI og CO-industri deltog i alle møderne. Jannic Rasmussen, personalechef:

Det har fungeret fortrinligt. Konsulenterne har været kompetente mødeledere, og det har givet drift i processen at have de to uvildige personer med i udvalget. Jeg vil klart anbefale enhver virksomhed at bruge DI og CO-industris konsulenter, som vi har gjort det.

”Processen har været styret af konsulenterne. Det har været nødvendigt for os at have konsulenterne med igennem hele forløbet – jeg tror ikke, at vi havde kunnet gennemføre processen uden.”

**Hans S. Larsen,**  
talsmand

Lønsystemudvalget aftalte på møderne, hvilken information fra udvalgets arbejde funktionærerne kunne få undervejs i forløbet. Medarbejderrepræsentanterne i udvalget stod for formidlingen af informationen til kollegerne. Hans S. Larsen vurderer, at informationen har været tilstrækkelig, men at det alligevel har været lidt uhåndgribeligt for mange.

Der blev brugt relativt meget tid på at få stillet kriterierne op for inddelingen i jobtrin. Selv om det endte med en enkelt model baseret på et uddannelseskriterium var diskussionen langt omkring undervejs. Udfordringen var, at der var enighed om, at formel uddannelse ikke var det væsentligste, men det viste sig alligevel, at det var det mest praktiske at tage udgangspunkt i uddannelsesniveau. Det var en hård nød at knække, men løsningen blev en fleksibel fortolkning af uddannelseskriteriet, jf. også ovenfor. Hans S. Larsen, talsmand:

“Inddelingen i jobtrin var svær og langsomme: Vi ville fokusere på jobbet mere end uddannelsen, men “kæden hoppede af” en gang imellem, så vi kom til igen at sidde og se på uddannelse.”

Lønsystemudvalget gennemførte i samarbejde en prøvевurdering for en gruppe af medarbejdere. Denne vurdering viste, at det var nødvendigt at foretage et par mindre ændringer i pointene for nogle af kvalifikationsfaktorerne.

I november 2003 blev på virksomheden afholdt et kursus med fokus på håndtering af de barrierer, som en virksomhed kan

støde på under processen med at udvikle et nyt lønsystem. På kurset deltog lønsystemudvalgets medlemmer samt de ledere, der skal anvende lønsystemet.

Vi havde nogle gode drøftelser om barrierer, og vi fik hjælp til konkrete løsningsmodeller på de udfordringer, vi står overfor. Kurset var meget relevant for hele processen, og det var godt, at også medarbejderrepræsentanterne deltog og derfor bedre kan forholde sig til forandringerne.

**Jannic Rasmussen,**  
personalechef



## Implementeringsfasen

Lønssystemudvalget har i en lokalaf tale udarbejdet en grundig vejledning i brugen af det nye lønsystem. Vejledningen omfatter blandt andet en beskrivelse af:

- > formålet med lønsystemet,
- > opbygningen af lønsystemet (herunder detaljeret bilagsbeskrivelse af faktorer),
- > rammerne omkring vurderingerne og lønreguleringerne,
- > praksis ved omplacering af medarbejdere samt
- > rammerne for det videre lønsystemarbejde i virksomheden.

For så vidt angår det sidstnævnte er det aftalt, at lønssystemudvalget fortsætter med at følge brugen af lønsystemet. Udvalget kan ændre i systemet en gang om året, hvis det er hensigtsmæssigt.

Vejledningen beskriver også, at ingen medarbejdere kan gå ned i løn ved overgangen fra det gamle til det nye lønsystem. Nogle medarbejdere vil få et overgangstilæg, hvis lønnen beregnet efter det nye lønsystem ligger under den tidligere løn.

De ledere, der skal vurdere deres medarbejdere efter lønsystemet, deltog i januar 2004 i et ét-dags kursus i kvalifikations-samtalen som foregik på virksomheden. På kurset trænede deltagerne i at gennemføre vurderinger efter det nye vurderingsskema og ikke mindst i at afholde samtaler med medarbejderne om vurderingen. Jannic Rasmussen, personalechef:



“Det var et ”kanon” kursus, som gav god forståelse for og træning i samtalen, da alle prøvede både at være leder og medarbejder. Træningen blev gennemført på baggrund af vores nye vurderingsskema, så dagen gav også lederne en ensartet opfattelse af indholdet af vurderingsfaktorerne.”

Sidst i marts samlede virksomheden alle funktionærerne til en orientering om dels baggrunden for og dels indholdet af det endelige nye lønsystem. Der blev lagt me-

get vægt på at synliggøre de udfordringer det stiller, at Energi Randers har bevæget sig fra at være et kommunalt forsynings-selskab til at blive en privat virksomhed i et konkurrerende marked. Medarbejderne fik også information om det nye lønsystem via intranettet.

Efterfølgende blev alle funktionærer vurderet efter lønsystemet, og der blev holdt samtaler med alle medarbejdere. Vurderingerne ligger til grund for fastsættelsen af funktionærernes nye løn pr. 1. april 2004.

Den første vurderingsrunde forløb relativt godt, men det er også indtrykket, at systemet kræver tilvænning. Dels for de ledere, der skal bruge systemet for første gang, og dels for medarbejderne, der som noget nyt skal forholde sig til helt individuelle lønreguleringer.

”Jeg kan se på arbejdsledernes vurderinger, at de har forstået systemet godt: Der er fin overensstemmelse både på tværs og med min egen umiddelbare vurdering af de medarbejdere, jeg kender. Lønssystemet er blevet generelt godt modtaget, og medarbejderne forstår sammenhængene i systemet.

Men der er også et par stykker, som finder systemet uretfærdigt. Den største barriere har nok været at forklare overgangstillægget, dvs. forklare at man er en god og værdsat medarbejder, selv om man får overgangstillæg.”

**Jannic Rasmussen,**  
personalechef

Der har nok været en tendens til, at en del medarbejdere har vurderet sig selv højere end lederens vurdering. Men jeg tror, det er naturligt, første gang systemet bliver brugt.

Et kvalifikationslønsystem kræver tillid fra begge parter samt tilvænning.

**Hans S. Larsen,**  
talsmand

Medarbejderne har været til samtale og kender baggrunden for deres vurdering. Det har nok været lidt svært her første gang, og vi har også en del nye chefer, som måske endnu ikke kender medarbejderne helt.

**Bjarne Danielsen,**  
tekniker

Energi Randers har med de nye basislønninger og kvalifikationstillæg taget et stort skridt fra en offentlig lønfastsættelse til en lønfastsættelse, der afspejler kravene til en virksomhed i skarp konkurrence om kunderne. Det nye lønsystem er et godt udgangspunkt for at gå videre ad denne vej.





## Bilag I

# Definition af kvalifikationsfaktorer

### Viden og færdigheder

#### 1. Komplexitetsniveauet i medarbejderens job:

Faktoren beskriver kompleksiteten i det job, som medarbejderen udfører. Der er i denne faktor ikke tale om en personvurdering men alene en vurdering af jobbets sværhedsgrad.

I situationer hvor et konkret job ikke med rimelighed kan dækkes eller relateres til en af nedenstående generelle jobbeskrivelser, er det områdets funktionschef der træffer afgørelse om indplacering af jobbet og meddeler sin vurdering til personalet.

#### KOMPLEKSITETSNIVEAU 1:

Simple opgaver

- Oprydning og "tekøkkenopgaver"
- Postomdeling og forsendelse
- Fotokopiering
- Div. indtastningsopgaver
- Fremstilling af mapper og andet materiale
- Udfylde blanketter og foretage arkivering

#### KOMPLEKSITETSNIVEAU 2:

Rutinepræget arbejde i henhold til procedurer

- Afgive ordrer og pris i henhold til rammeaftale
- Alm. kontorarbejde med pc i henhold til procedurer
- Alm. bogholderiopgaver i henhold til procedurer
- Alm. overvågning og fejlfinding på anlæg ud fra procedurer
- Simple tegnestueopgaver med tilretning på standard udførelse
- Planlægning af eget daglige arbejde og nødvendig kommunikation med andre
- Vurdere om procedurer rent faktisk bliver overholdt
- Telefonomstilling

#### KOMPLEKSITETSNIVEAU 3:

Driftsmæssige opgaver, selvstændige beslutninger og initiativer

- Afgiver ordrer og forhandler priser uden for rammeaftale men inden for kalkulegrundlag og politikker
- Edb programmering og hotlineservice
- Foretager løbende tilpasning af

eksisterende forsyningsnet og produktionsapparat

- Udarbejder salgstilbud og indhenter nødvendig teknisk dokumentation
- Foretager tekniske beregninger og sikrer at den tekniske dokumentation er i overensstemmelse med gældende regler
- Vurderer omfanget af ændringer og reparation på eksisterende forsyningsnet og produktionsudstyret
- Foretager løbende en vurdering af om de anvendte procedurer fungerer efter hensigten
- Tilsyn/byggeledelse

#### KOMPLEKSITETSNIVEAU 4:

Strategiske opgaver/innovative opgaver

- Udarbejder oplæg til større nyanlæg på forsynings- og produktionssiden
- Udarbejder salgs- og markedsplaner for nye produkter
- Sikrer/følger op på validiteten af anvendte procedurer og udarbejder oplæg til reviderede procedurer
- Tager stilling til væsentlige ændringer og større reparationer af f. eks forsyningsnet og produktionsapparat

## 2. Den tid som medarbejderen arbejder på de enkelte kompleksitetsniveauer:

Faktoren er et udtryk for medarbejderens fleksibilitet og viser medarbejderens kompetencer til at arbejde på forskellige kompleksitetsniveauer. Lederen skal vurdere

medarbejderens tidsforbrug på de enkelte kompleksitetsniveauer og afkrydse i skemaet til 100 pct. arbejdstid er opnået.

## 3. Medarbejderens generelle faglige niveau:

Med denne faktor vurderes medarbejderens generelle faglige niveau. Lederen har her mulighed for at anlægge en helhedsbetragtning på medarbejderens samlede kompetencer. Vurderingen er således et udtryk for summen af medarbejderens stærke og svage kompetencer.

#### NIVEAU 1:

Basale kompetencer svarende til en nyuddannet medarbejder.

- En nyuddannet medarbejder starter normalt altid på niveau 1.

#### NIVEAU 2:

Almene kvalifikationer inden for eget jobområde

- Vurderingen gives, når medarbejderen har opnået så store færdigheder i sit job, at han er blevet selvkørende inden for eget jobområde og er i stand til selvstændigt at løse almindeligt forefaldende opgaver.

#### NIVEAU 3:

Almene kvalifikationer inden for et bredere jobområde

- Vurdering som niveau 2 men medarbejderen kan nu indgå fleksibelt i hele afdelingens arbejdsområde og desuden løse forefaldende opgaver i andre afdelinger.



**NIVEAU 4:**

Videregående fagkundskab inden for eget jobområde

- Medarbejderen har opnået et videregående fagkundskab, der er så bredt funderet, at det udøves i mindst 30 pct. af arbejdstiden. Medarbejderen er fagligt så velfunderet, at han kan oplære og støtte nye medarbejdere. Oplæringen skal dække de almindelige driftsmæssige og forefaldende opgaver i afdelingen.

**NIVEAU 5:**

Videregående fagkundskab på tværs af flere afdelinger

- Som niveau 4 men nu således at medarbejderen kan udøve et bredt funderet fagligt niveau inden for egen afdeling i mindst 60 pct. af arbejdstiden og vil kunne påtage sig væsentlige opgaver i andre afdelinger.

**NIVEAU 6:**

Har ekspertviden inden for eget jobområde.

- Medarbejderen har opnået et sådant teoretisk og praktisk vidensniveau inden for sit fagområde, at han udgør en væsentlig faglig kompetence på sit område. Populært sagt vil chefen gå til ham, for at få en faglig korrekt vurdering. Det vil ligeledes være den person, man vil henvise til, når der til tredieperson skal gives svar på højt niveau f. eks til rådgivende ingeniørvirksomheder. Medarbejderen har denne ekspertviden i mindst 30 pct. af afdelingens arbejdsområde.

**NOTE 1:**

Der vil formentlig være ganske mange medarbejdere, der ikke har faglige kompetencer til at blive vurderet højere end niveau 2 eller niveau 3.

**NOTE 2:**

Medarbejdere på jobtrin 1 vil normalt ikke kunne opnå højere fagligt niveau end niveau 2.

**NOTE 3:**

Medarbejdere på jobtrin 2 vil normalt ikke kunne opnå højere fagligt niveau end niveau 4.

**NOTE 4:**

Niveauinddelingen er relativ. Dette betyder at kravene til indplacering på et konkret fagligt niveau er stigende med stigende jobtrin.

#### **4. Medarbejderens kompetence til at træffe afgørelser i jobbet:**

At en medarbejder arbejder på forskellige kompleksitetsniveauer og måske vurderes til at have et generelt højt fagligt niveau, medfører ikke automatisk, at medarbejderen har en høj kompetence til at træffe afgørelser på vegne af Energi Randers. Faktoren angiver den reelle kompetence, som medarbejderen har fået tildelt af Energi Randers til at træffe afgørelser inden for sit jobområde. En vurdering skal begrundes i medarbejderens vilje og evne til at påtage sig den tildelte kompetence.

**NIVEAU 1:**

Arbejdet består af relativt simple opgaver.

- Medarbejderen vil normalt være henvist til at følge gældende procedurer.

**NIVEAU 2:**

Arbejdet har en driftsmæssig karakter.

- Procedurer og rutiner for arbejdets udførelse ligger fast. Medarbejderen må inden for denne ramme typisk træffe afgørelser om den praktiske tilrettelæggelse af arbejdet. Medarbejderen må træffe afgørelse om valg af metode i udførelsen af arbejdet blandt de metoder der er god praksis inden for det pågældende arbejdsområde.

**NIVEAU 3:**

Arbejdet har en operationel karakter.

- Medarbejderen har kompetence til at vælge løsninger og træffe afgørelser der ligger uden for rammen af gældende standardløsninger.

Medarbejderen skal dog stadig arbejde inden for afdelingens ramme af taktisk "kendte" løsningsforslag.

**NIVEAU 4:**

Arbejdet har taktisk karakter.

- Medarbejderen har kompetence til at vælge løsninger og træffe afgørelser, der ligger uden for den normale kendte ramme af operationelle løsningsmodeller. Afgørelser og løsningsforslag skal dog stadig træffes inden for en ramme, der lever op til strategier og andre overordnede beslutninger.

**NOTE 1:**

Medarbejdere der arbejder på jobtrin 1 vil normalt ikke have kompetence til at træffe afgørelser på højere niveau end niveau 1.

**NOTE 2:**

Medarbejdere der arbejder på jobtrin 2 vil normalt ikke have kompetence til at træffe afgørelser på højere niveau end niveau 2.

---

## Personlige kvalifikationer

De personlige faktorer vurderer en medarbejders evne til at "udfylde" sit job ud over medarbejderens rent faglige kvalifikationer. Der er valgt i alt 5 personlige faktorer, der alle vurderes efter samme systematik.

De personlige faktorer vurderes på en skala fra 1 til 5. Medarbejderens indplace-

ring på de enkelte trin afgøres ud fra følgende vurderingssystematik:

1. Vurderingen 1 gives til den medarbejder, der **ikke lever** op til de krav, der stilles i jobbet
2. Vurderingen 2 gives til den medarbejder, der **ikke helt lever** op til de krav, der stilles i jobbet.

3. Vurderingen 3 gives til den gode medarbejder, der **fuldt ud lever** op til de krav, der stilles i jobbet.
4. Vurderingen 4 gives til den medarbejder, der leverer en præstation, der ligger **tydeligt ud over**, hvad der forventes i jobbet
5. Vurderingen 5 gives til den medarbejder, der leverer en præstation, der ligger **langt ud over**, hvad der forventes i jobbet

## NOTE:

Det er vigtigt at understrege, at vurderingen 3 i praksis må forventes at dække hovedparten af medarbejderne. Vurderingen 3 gives, når en medarbejder fuldt ud lever op til de forventninger, der stilles i jobbet. Vurderingen 4 gives således først, når en medarbejder leverer en indsats tydeligt over forventningerne i jobbet. Vurderingen 2 gives, når medarbejderens indsats ikke lever op til forventningerne, og en forbedring er påkrævet.

- > **Personlig fleksibilitet/forandringsparathed:** Evnen og viljen til løbende at arbejde med egen personlig og faglig udvikling. Medarbejderen bidrager positivt med at understøtte løbende forandringer i virksomheden. Evne til at ændre adfærd/indstilling for at nå et mål.
- > **Samarbejdsevne:** Kodeordene er: Hjælpsom, åbenhed, respekt og troværdighed. Evnen til at gennemføre

opgaver i samarbejde med kollegaer på en gnidningsfri rationel måde, evnen til at vise respekt for andres arbejde og evnen til at fremstå som en holdspiller.

- > **Initiativ:** Kodeordene er: Engagement, nysgerrighed, opsøgende, motivation. Medarbejderen søger indflydelse på eget jobindhold og afdelingens udvikling. Medarbejderen iværksætter nye tiltag og igangsatte tiltag følges op, ligesom sager der er landet mellem to stole samles op.
- > **Planlægning og overblik:** Evnen til at handle selvstændigt og træffe beslutninger der ligger inden for jobbets kompetence og råderum. Evnen til at foretage en planlægning af eget arbejde således at der sker en passende afvejning af både økonomisk karakter såvel som hensynet til god kundepleje. Evne til at kunne skelne væsentligt fra uvæsentligt. Evne til at prioritere. Går ikke i flere detaljer, end at overblikket hele tiden bevares.
- > **Kunder og service:** Medarbejderen overholder, hvad han lover, og er kvalitetsbevidst. Medarbejderen er opmærksom på at give kunden en god oplevelse. Særlig vægt lægges på, at kunden får en god oplevelse af ryddelighed, orden og omhu både under og efter arbejdets udførelse.

## Bilag 2

# Samtaleskema for jobtrin 3

Navn:	Jobtrin:				
<b>Samtaleskema for jobtrin 3</b>					
<b>Viden og færdigheder</b>					
<b>NB:</b> Det er alene den højeste værdi i hver faktor der er pointgivende					
<b>Kompleksitetsniveauet i jobbet (se bilag D2 side 1 og 2)</b>					
Angiv kompleksitetsniveauet i alle medarbejderens job der udgør mindst 20% af tiden					
Niveau	1	2	3	4	
	4	10	20	28	
<b>Angiv den tid medarbejderen arbejder på de enkelte kompleksitetsniveauer</b>					
Niveau	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
1	4	6	9	12	16
2	6	11	16	20	24
3	8	18	30	40	50
4	10	24	44	60	70
<b>Medarbejderens generelle faglige niveau (se bilag D2 side 2 og 3)</b>					
Niveau	1	2	3	4	5
	1	12	24	40	56
<b>Medarbejderens kompetence til at træffe afgørelser i jobbet (se bilag D2 side 3 og 4)</b>					
Niveau	1	2	3		
	4	10	30		
<b>Personlige kvalifikationer</b>					
<b>(se bilag D3)</b>					
Personlige kvalifikationer vurderes på en skala fra 1 - 5, hvor norm = 3					
Personlig fleksibilitet	<input type="text"/>	x 3,6 =	<input type="text"/>		
Kunder og service	<input type="text"/>	x 3,6 =	<input type="text"/>		
Planlægning og overblik	<input type="text"/>	x 3,6 =	<input type="text"/>		
Initiativ	<input type="text"/>	x 3,6 =	<input type="text"/>		
Samarbejdsevne	<input type="text"/>	x 3,6 =	<input type="text"/>		
Samlet pointsum				<input type="text"/>	
Kvitering for samtalen					
_____ For virksomheden		_____ Medarbejder		Dato:	





Vester Søgade 12, 2.  
1790 København V  
Tlf. 3363 8000  
Fax: 3363 8099  
co@co-industri.dk  
www.co-industri.dk



**DANSK INDUSTRI**

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf. 3377 3377  
Fax: 3377 3300  
di@di.dk  
www.di.dk