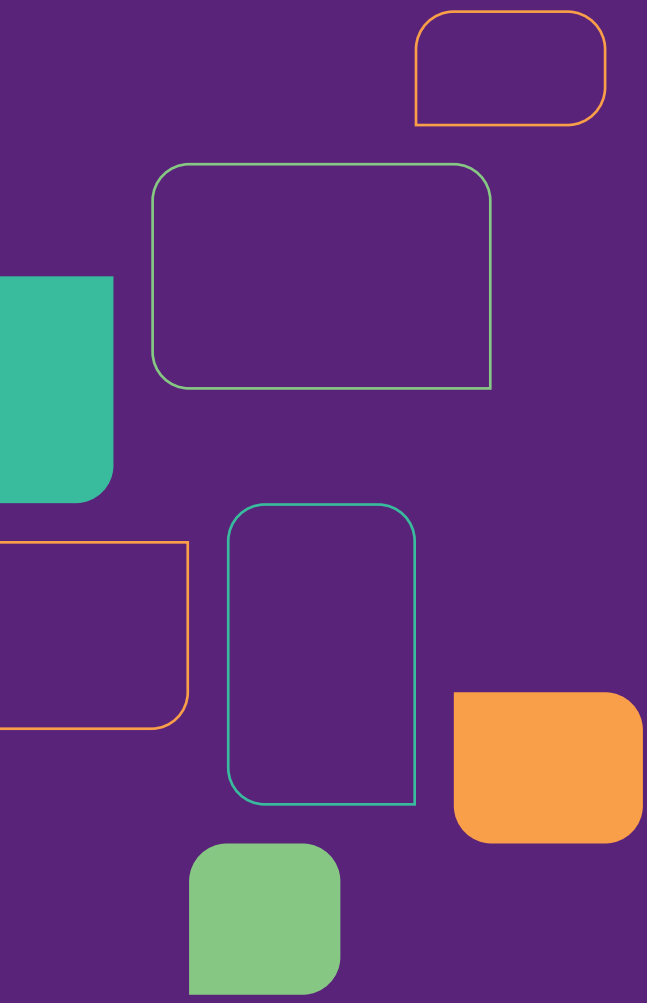
Kvalifikationsløn i teori og praksis

Lær af andre virksomheders erfaringer



CO INDUSTRI
Dansk Industri

Udgivet af DI og CO-industri
Redaktion: Claus Krogh Hansen, CO-industri og Nils Kaasing, DI
Tekst: Eva Beckmann
Foto: Getty Images
Tryk: DI
Oplag: 300 eksemplarer

Indhold

Introduktion 4

Løn og lønfastsættelse 5

Hvad er et lønsystem? 6

Hvordan ser kvalifikationsløn ud? 8

Sådan indfører virksomheden kvalifikationsløn 10

Processen skridt for skridt 12

Identificer problemer og udfordringer i dag 14
Træk på konsulenter og materialer 16
Etabler et lønsystemudvalg 18
Informer medarbejdere om processen 20
Opstil ønsker, formål og vision for et nyt lønsystem 21
Dan et overblik over jobtyper og funktioner 22
Udvælg og definer kvalifikationer 24
Prøvevurder en række medarbejdere 30
Informer alle medarbejdere om næste skridt 31
Vurder alle medarbejdere og beregn værdi 32
Hold medarbejdersamtaler 34
Udarbejd lokalaftale 36
Brug lønhjulet 38
Evaluering 40
Tilpasning af lønsystemet 42

Virksomheders erfaringer og gode råd 56

Et retfærdigt, gennemsigtigt og moderne lønsystem kommer ikke af sig selv

For virksomheder, medarbejdere og ledere er løn og lønfastsættelse et væsentligt grundvilkår og en betydelig omkostning.

I en tid med mangel på arbejdskraft er det vigtigt at kunne tiltrække og fastholde arbejdskraft. Her spiller løn også en rolle.

Over de seneste år har mange virksomheder taget téten og indført et moderne lønsystem, så medarbejderne oplever, at de får en retfærdig løn.

Det kan være en krævende opgave at udvikle et lønsystem alene, derfor tilbyder organisationerne at medvirke i processen.

I denne pjece har vi samlet vores rådgivning om kvalifikationsløn med enkle skemaer og tjeklister. Derudover har vi fået lov til at vise, hvordan nogle af vores medlemsvirksomheder har løst opgaven. Både for at vise hvordan de har opbygget lønsystemet, og hvordan de har videreudviklet, når det trængte til en opdatering.

Så uanset, om du søger inspiration, vil i gang med processen nu eller blot vil se, hvad andre har gjort, så håber vi, du kan bruge vores input her.

God læselyst

Dansk Industri/CO-industri

Løn og lønfastsættelse

De fleste virksomheder kender udfordringen med at tiltrække og fastholde gode medarbejdere.

Her er løn og lønfastsættelse et vigtigt værktøj. At virksomheden følger de gældende overenskomster, har en nedskrevet lønpolitik og et velfungerende og retfærdigt lønsystem.

Det gælder både ved ansættelse af nye medarbejdere, og når virksomheden/ledelsen ønsker at motivere og belønne for en ekstra indsats. Alle medarbejdere bør opleve, at lønsystemet er retfærdigt, moderne og gennemsigtigt.

Åbenhed er vigtigt

Transparens kan være med til at styrke arbejdet for lige løn ved at skabe større klarhed om, hvordan løn fastsættes for medarbejdere, der udfører samme arbejde eller arbejde af samme værdi.

Det gælder blandt andet, når virksomheden beskriver de objektive kriterier og stillingsrelevante faktorer, der indgår i løndannelsen.

Kvalifikationsløn som redskab

Et gennemsigtigt og sagligt lønsystem får stigende betydning. Kvalifikationsløn kan i den sammenhæng være et relevant redskab, fordi lønnen knyttes til synlige og saglige kriterier, som f.eks. kompetencer, erfaring og opgavens indhold.

Senere i pjecen viser vi eksempler fra virksomheder.

Hvad er et lønsystem?

Et lønsystem er den måde, virksomheden har valgt at opgøre, vurdere og aflønne sine medarbejdere på.

Et lønsystem består af en række lønelementer, der bliver sammensat af virksomheden, så det danner grundlag for en retfærdig løn, der både overholder overenskomsten og den lovgivning, der gælder for det specifikke område.

Derudover kan virksomheden vælge forskellige metoder til at supplere den personlige timeløn, såsom bonus, resultat- eller funktionsløn.

En vigtig fælles opgave

Når det gælder kvalifikationslønnen bør den naturligvis være etableret ud fra principper, som virksomhedens ledelse og tillidsrepræsentant i fællesskab har defineret som vigtige for netop deres virksomhed og den aktuelle situation. Det er en vigtig fælles opgave, der kræver godt samarbejde.

Med et velfungerende lønsystem kan virksomheden opnå en retfærdig og gennemsigtig løn, der sikrer ensartede vurderinger af medarbejdere fra deres nærmeste leder.

Hvad er kvalifikationsløn?

Kvalifikationsløn udspringer af overenskomsten, som et værktøj til at have en aftalt lønspredning mellem medarbejderne.

Her får hver enkelt medarbejder – udover en basisløn – et personligt tillæg for fag-, job- eller personrelevante kvalifikationer. Således kan virksomheden belønne medarbejdere, der:

- yder noget ekstra
- løbende udvikler sig
- tilegner sig nye kvalifikationer
- udviser en motiverende adfærd

I tider med stor efterspørgsel på arbejdskraft, foretrækker virksomhederne ofte kvalifikationsløn for at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere.

I denne pjece ønsker vi at vise, at netop kvalifikationsløn kan anvendes i (stort set) samtlige brancher og i virksomheder af enhver størrelse, og vi vil demonstrere, hvordan I kan gå til opgaven skridt for skridt – illustreret af konkrete virksomheders erfaringer og proces.

Kvalifikationsløn

Industriens Overenskomst § 22, stk. 5
Lønspredning ved systematisk vurdering

Virksomheden skal principielt lægge en systematisk vurdering til grund ved fastsættelsen af lønspredningen, således at der for den enkelte medarbejder tages behørigt hensyn f.eks. til dennes dygtighed, erfaring, uddannelse og indsats i produktionen, ligesom der skal tages hensyn til arbejdets krav til udøveren, herunder også særlige gener, der er forbundet med arbejdets udførelse. Den systematiske vurdering kan eventuelt ske i et kvalifikationslønsystem.

Hvordan ser kvalifikationsløn ud?

Aflønningen består af flere forskellige lønelementer.

Når det gælder et lønsystem med kvalifikationsløn, vil størstedelen af lønnen altid bestå af en basisløn. Oveni denne kommer tillæg for de kvalifikationer, virksomheden har valgt at vurdere medarbejdernes indsats på.

Kvalifikationsløn – Kvalifikationsløn er tillæg for fag-, job- eller personrelevante kvalifikationer. Det betyder, at medarbejderen får et personligt tillæg for kurser, uddannelse eller speciel viden. At kunne betjene en speciel maskine, være særlig opmærksom på sikkerheden eller særlig god til at samarbejde osv.

Hvis kvalifikationsløn ikke bliver brugt præcis efter beskrivelsen, er der risiko for, at lønsystemet bliver udvandet.

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

Derudover kan virksomheden vælge at tilføje følgende supplerende løntillæg:

Resultatbaseret tillæg – det vil være naturligt at anvende resultatløn eller bonus, hvis der er brug for særlig fokus på virksomhedens nøgleparametre, f.eks. produktivitet, kvalitet, lønsomhed, leveringssikkerhed eller materialespild.

Det er en selvfinansierende model, da det kun er den fælles indtjente gevinst, der fordeles mellem virksomhedens medarbejdere.

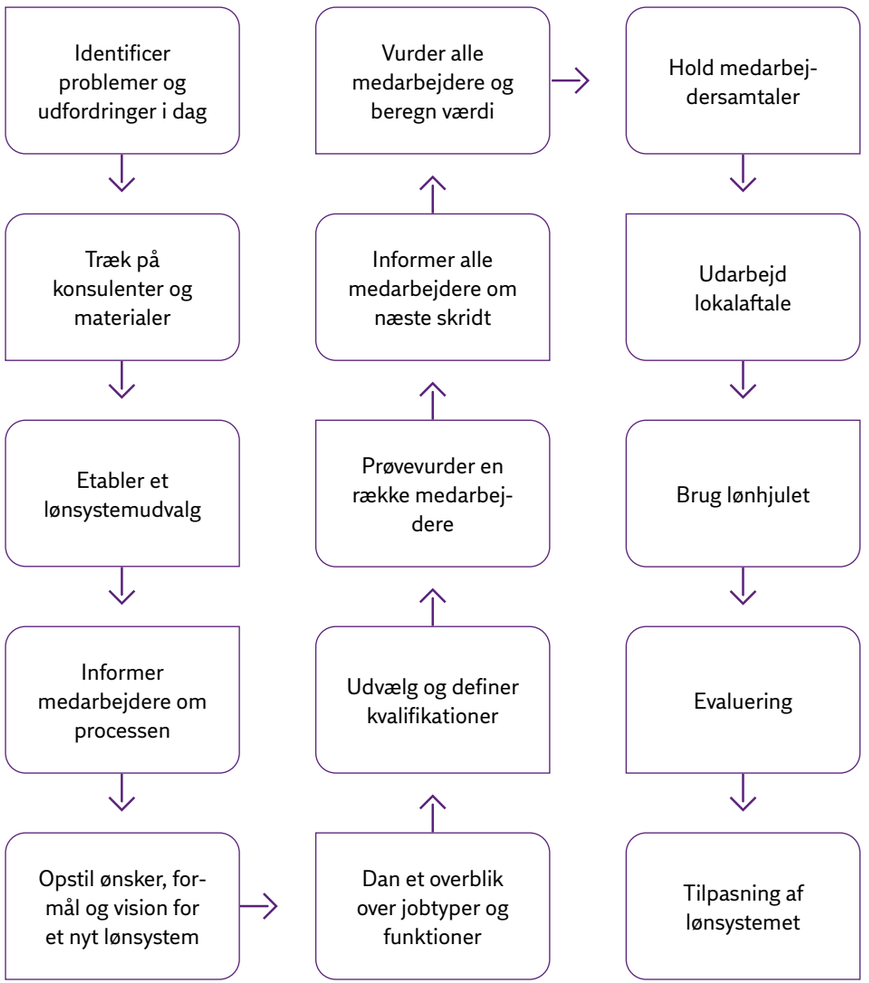
Funktionstillæg – kan anvendes, hvis ledelsen uddelegerer et ansvar eller en funktion, der ligger ud over medarbejderens almindelige job.

Det kan være ved særlige gener i jobbet (arbejde i snavsede områder, høj varme eller udenfor matriklen). Eller f.eks. en rolle som teamkoordinator eller gruppeformand.



Sådan indfører I kvalifikationsløn i virksomheden

Få et overblik over processen:





Processen skridt for skridt

Nu går vi i dybden med hver del af processen med at etablere kvalifikationsløn – skridt for skridt.

Det vil sige, at vi præsenterer baggrund, tanker og input til hver fase.

Og umiddelbart efter viser vi et eksempel fra en virksomhed, deres erfaringer, løsninger og oplevelser med netop den del af processen.

Alle virksomhederne har fortalt om deres lønsystem og proces på en af DI's lønsystemkonferencer.

Virksomhederne er:

Logitrans producerer internt transportmateriel. I alt 110 medarbejdere, heraf 40 timelønnede medarbejdere primært ufaglærte, industriteknikere, smede og mekanikere. De havde et ældre kvalifikationslønssystem, som var blevet uigennemsigtigt.

Lindab er en international koncern, der fremstiller byggematerialer med speciale inden for ventilation, indeklima og energieffektivitet i byggebranchen. Lindab beskæftiger mere end 5.000 medarbejdere. I Danmark er de 450. Lindab indførte kvalifikationsløn i 2023.

Dansk Retursystem indsamler pant (flasker/emballage) til genanvendelse og er med til at reducere CO^2-udledningen i Danmark. Virksomheden er ejet af bryggerierne. Dansk Retursystem indførte kvalifikationsløn for deres ca. 100 produktionsmedarbejdere. Siden er virksomhedens ca. 120 chauffører også kommet med i lønsystemet.

KP Components er en højteknologisk underleverandør af præcisionsmetalemner med høj grad af automatisering og effektivitet. KP Components har ca. 180 medarbejdere, der arbejder på tre skift. De har haft kvalifikationsløn i 3 år.

Dan-Foam er en fynsk produktionsvirksomhed, der udvikler og fremstiller trykaflastende TEMPUR®-madrasser og -puder. Virksomheden en del af den globale koncern, Tempur Sealy International, Inc. Dan-Foam har omkring 400 medarbejdere i Danmark og indførte kvalifikationsløn i 2023.

Identificer problemer og udfordringer i dag

Tag det første skridt. Hvilke erfaringer har I med jeres nuværende lønsystem? Hvad fungerer og hvad gør ikke?

Se f.eks. på:

- Medarbejdertilfredshed
- Kig på jeres personaleomsætning – har I svært ved at fastholde og tiltrække medarbejdere?
- Er der lønforskelle/ uretfærdighed?
- Bliver medarbejdere tilbudt højere løn fra konkurrenter?
- Hvordan indgår nye medarbejdere i lønsystemet?
- Er der brug for en adfærdsændring? f.eks. øget fokus på sikkerhed eller samarbejde?
- Oplever I udfordringer i hverdagen?

Eksempler fra virksomheder

Lindabs direktør og tillidsrepræsentant fortæller, at der var et fælles ønske fra ledelse og medarbejdere om at indføre et nyt lønsystem:

"Vores system fra 90'erne var blevet utidssvarende og lukket ned i 2013. Selvom folk kunne det samme og lavede det samme, så var der en stor lønforskel, der især kom dem med høj anciennitet til gode. Vi savnede derfor bedre struktur, systematik og retfærdighed, og vi ville gerne anerkende evner og flid. Der var nemlig ikke rigtig nogen belønning i at 'gå en ekstra meter'. Samtidig ønskede vi at kunne tiltrække nye medarbejdere"

Dansk Retursystems Chef for Supply Chain Helle Frost-Larsen siger:

"Vores chaufførerfik alle en retfærdig løn efter overenskomsten, men man ville belønne medarbejdere, det gjorde en ekstra indsats, både for fællesskabet og ude hos kunderne. Vi ønskede derfor et retfærdigt lønsystem med individuelle forskelle, som kunne motivere chaufførerne til at blive endnu dygtigere til deres job og bidrage til vores overordnede strategi 'kvalitet, samarbejde og sikkerhed'. Desuden skulle det være lettere at administrere og forstå systemet."

Træk på konsulenter og værktøjer

Forberedelse er godt og nødvendigt, inden I går i gang for alvor. Få hjælp fra vores mange pjecer, værktøjer og input til lønsystemprocessen.

I kan selv gå i gang eller få lønkonsulenter fra DI og CO-industri på besøg, så vi sammen kan definere opgaven og de næste skridt.

Det er en rådgivningsydelse, som vores organisationer tilbyder i fællesskab uden omkostninger for virksomheden.

Lønkonsulenterne har hjulpet store, mellemstore og mindre virksomheder i stort set alle brancher. Konsulenterne kan:

- Hjælpe med at udvikle et nyt lønsystem, der er tilpasset jeres virksomhed
- Støtte jer i selve processen med at indføre det
- Være med til at informere medarbejderne om det nye lønsystem
- Bistå, hvis noget går i hårdknude undervejs

Hvor lang tid tager det?

Hvis I trækker på lønkonsulenterne, skal I afsætte tid til forberedelse og møder undervejs.

Alle processer er forskellige, men regn med, at I skal holde fire-seks møder a to timer over et halvt til et helt år.

Sådan gjorde Logitrans

Virksomheden havde en forholdsvis kort proces, da de skulle etablere nyt lønsystem.

Logitrans' direktør og tillidsrepræsentant deltog på en lønsystemkonference. Virksomheden kontaktede DI og CO-industri i november for så at tage hul på lønsystemprocessen i december 2022.

Projektet kørte frem til juni 2023 med i alt fem møder med DI og CO-industri. Desuden et afsluttende informationsmøde for alle medarbejderne, hvor DI og CO-industri også deltog.

Produktionsdirektør Dorte Pedersen fortæller om processen:

"Vi havde sat os en deadline, fordi vi ville være færdige inden næste lønforhandling i 2023, og derfor gik processen forholdsvis hurtigt".





Etabler et lønsystemudvalg

Næste fase er særlig vigtig. I skal nedsætte et lønudvalg, som typisk består af direktør/ledelse, HR, 1. linjeledere og nogle tillidsvalgte medarbejdere.

Når et lønsystem udvikles i samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter, opnår man nemlig den største succes.

Medlemmerne i udvalget skal både arbejde med forberedelsen og udviklingen af selve lønsystemet, de skal trænes i brugen af lønsystemet og være med til at informere om det.

Vi anbefaler, at Lønudvalget, der har været med indføre lønsystemet, fortsætter som et permanent udvalg, da arbejdet fortsætter, når lønsystemet er i drift. Læs mere herom senere i pjecen.

Lindabs produktionsdirektør Brian Rasmussen fortæller:

”Vi etablerede et lidt større lønudvalg med tre tillidsrepræsentanter, tre valgte operatører og to ledere.

Vi har haft et meget konstruktivt samarbejde i en god tone og selvfølgelig ikke enige om alting. En gang imellem har der været brug for at sætte ting på pause, (også pga corona) og så har vi genoptaget arbejdet. Der har været god plads til eftertænksomhed og til at få italesat bekymringer.

Tillidsrepræsentanternes håndtering af medarbejdere, der har været utilfredse, har været eksemplarisk.”

Tillidsrepræsentant Helle Paulsen fra **Lindab** tilføjer:

”Løn er det vigtigste for mange mennesker. Så det har været en stor og vigtig opgave for mig som TR at være med til at få lavet et holdbart og gennemsigtigt nyt lønsystem.

Her hos LINDAB har vi fået de samme lønstigninger i årevis. Nu skal man som medarbejder vurderes år for år, og lønnen varierer. Det har været min opgave som TR at tage de svære snakke og få formidlet det rigtigt til kollegerne. Det har indimellem været op ad bakke”.

Informer medarbejdere om processen

Gør hele virksomheden opmærksom på, at lønsystemprocessen går i gang. Husk især information til alle, der bliver omfattet af lønsystemet på sigt. De skal vide, at det er en omfattende opgave, der kræver tid, møder og diskussioner, og at det kan være svært at informere undervejs.

Fortæl om forventet varighed, forventninger og resultat samt, at mere information naturligvis følger.

Dansk Retursystem fortæller om deres proces:

"Vi holdt rigtig mange møder og havde samtaler på kryds og tværs, alle medarbejdere deltog i første omgang.

Siden nedsatte vi arbejdsgrupper bestående af ledere, chauffører og tillidsrepræsentanter. Her blev forskellige bekymringer luftet.

Resultatet var blandt andet, at demokratiet kom i højsæde – målet var lige løn for lige arbejde."

Opstil ønsker, formål og vision for et nyt lønsystem

Tag en indledende diskussion om formålet og jeres ønsker til det nye lønsystem. Forsøg at nedskrive en vision for det nye system.

Eksempel – Vi ønsker et fleksibelt, gennemskueligt og retfærdigt lønsystem, der styrker vores konkurrenceevne og fremmer medarbejdernes mulighed for at påvirke egen løn.

Ved at formulere en vision for lønsystemet, kan systemet måles op mod visionen i de efterfølgende år. Hvis systemet er skredet i forhold til visionen, er tiden moden til at ændre eller rette systemet til.

Dan-Foams formål/vision

- Styrke virksomhedens konkurrenceevne
- Ønske om et enkelt og retfærdigt system, som er mere gennemskueligt for den enkelte medarbejder
- Mulighed for at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft
- Fremme medarbejdernes udvikling, indtjening og trivsel
- I højere grad arbejde med kultur, adfærd og samarbejde
- Fastholde medarbejdere



Dan et overblik over jobtyper og funktioner

Kortlæg jobtyper og funktioner i virksomheden. F.eks.

- Lagermedarbejder
- Chauffør
- Operatør
- Smed
- Elektriker
- Osv.

Tænk derefter over:

- Hvad kræver de enkelte job?
- Hvad er sværhedsgraden for hvert job?

Brug skemaet nedenfor som inspiration.

Eksempel på graduering af job

Jobstruktur

Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4
Basale job, der ikke kræver forhåndskendskab eller meget oplæring	Moderate jobfunktioner, der typisk kræver 2 måneders oplæring eller forhåndskendskab til jobbene	Svære jobfunktioner, der typisk kræver 4 måneders oplæring eller forhåndskendskab og/eller faglig uddannelse til jobbene	Specialistfunktioner, der typisk kræver mere end 6 måneders oplæring eller forhåndskendskab og/eller faglig uddannelse til jobbene
Sandblæse Lager Varemodtagelse Klip Presse Syre Kantine Rengøring Slib efter plasma	Plasma Mal Sav Skive produktion Robot småsvejs Svejs manuel Forsendelse Slib 20A	Facility Montage Programmering Prod.koordinator Laser Buk Valse Kvalitet Montør Robot operatør	Robot/ Ude montage Supervisor Robot program

Hos **Logitrans** ser skemaet således ud

Eksempel på graduering af job

Jobstruktur

Trin 1	Trin 2	Trin 3
Mindst-komplekst	Middel-komplekst	Svær kompleksitet
Montagebånd Pumpemontage Pedel Robot Sav Rengøring Maler medhjælp	Manuel svejs (fix) Maskinværksted Ledningsmontage Slut kontrol Special montage Standard Robot Rustfri Maler	Rustfri svejs Special montage (kunde tilpasset) Svejs (p-nummer)

Udvælg og definer kvalifikationer

Næste skridt handler om at vælge og definere de kvalifikationer, I ønsker at vurdere medarbejderne på.

Kvalifikationsfaktorer kan f.eks være:

Job og uddannelse
- Teoretisk og praktisk uddannelse
- Relevant videre- og efteruddannelse
- Erfaring og oplæring

Fagrelevante
- Arbejdskendskab
- Fleksibilitet
- Orden
- Særligt ansvar

Personrelevante
- Samarbejde
- Initiativ
- Ansvarlighed
- Selvstændighed
- Engagement

Kvalifikationsfaktorerne bør udspringe fra virksomhedens værdigrundlag og forretningsmæssige mål/strategi, så lønsystemet afspejler det, virksomheden siger og gør.

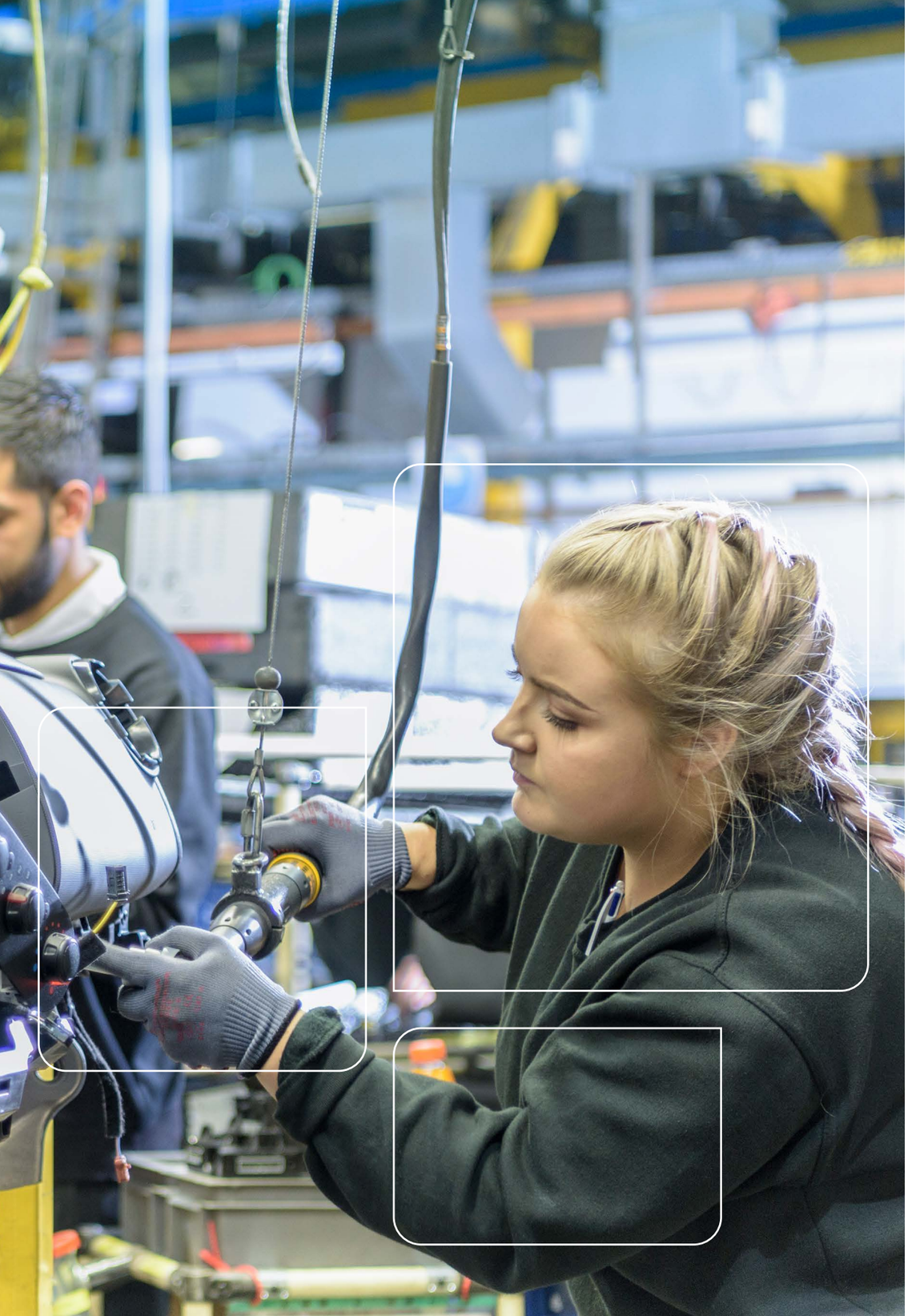
Hvis 'sikkerhed' og 'ansvarlighed' er afgørende for det produkt, virksomheden leverer til sine kunder, er det også vigtige faktorer at vurdere medarbejderne på. Anvend gerne så få som muligt, ofte er 4-6 kvalifikationsfaktorer nok. Sørg for at definere faktorerne klart, entydigt og letforståeligt. Undgå negative beskrivelser.

Her viser vi et eksempel på, hvordan man kan definere kvalifikationen 'Ansvarlighed': Ansvarlighed ses bl.a. ved, at medarbejderen
- også påtager sig de besværlige opgaver
- løser problemer
- opfylder forpligtelser
- holder arbejdsgange ajour og forbedrer dem
- ikke påtager sig opgaver vedkommende ikke kan magte

Hos virksomheden **Dan-Foam** har man valgt to fagrelevante faktorer: kompetencer og jobfleksibilitet og fem personrelevante faktorer: sikkerhed, kvalitet, samarbejde, engagement og involvering og tidsfleksibilitet.

Se her, hvordan de definerer hver faktor:

Fagrelevante Faktorer	**Erfaring og dygtighed**	
	Kompetencer Ved kompetencer forstås en medarbejders evne til at udføre et velkendt job.	Indplaceringen sker ud fra den primære jobfunktion.
	Jobfleksibilitet Ved fleksibilitet forstås en medarbejders evne og kompetence til at bestride flere jobs. Indplaceringen sker ud fra kompetencevurderingen i øvrige jobfunktioner.	Medarbejderen skal have udført jobfunktionen indenfor det sidste år, for at det kan medtages.
Personrelevante Faktorer	**Holdning og adfærd**	
	Sikkerhed Ved sikkerhed forstås medarbejderens evne til at overholde sikkerhedsmæssige forskrifter og bidrage til et sikkert og godt arbejdsmiljø samt medvirke til en god trivsel. Følger aftaler om orden og ryddelighed (pligtopfyldelse).	Medarbejderens engagement i at skabe et godt arbejdsmiljø: Følger sikkerhedsmæssige forskrifter. Anvender korrekte værnemidler. Bidrager aktivt til at forbedre arbejdspladsen. Er proaktiv og hjælper til at forebygge arbejdsulykker. Holder orden på plads.
	Kvalitet Kvalitet beskriver medarbejderens evne til at følge instruktioner, samt medvirke til at reducere fejl og spild. Sikrer processer og at tingene bliver gjort rigtigt første gang.	Medvirke til at reducere reklamationer: Sikre at processer virker første gang. Reducere spild. Sidemandskontrol
	Samarbejde Samarbejde beskriver medarbejderens evne til at gennemføre opgaver i samarbejde med kolleger på en omhyggelig og rationel måde. Det er også evnen til at vise respekt for andres arbejde, og evnen til at fremstå som en holdspiller.	Evnen til at tilbyde hjælp til kolleger: Evnen til at prioritere opgaver efter vigtighed og leveringstid. Et ord er et ord. Evnen til at kommunikere på en anerkendende måde.
	Engagement og involvering Engagement og initiativ beskriver, hvorledes medarbejderen er engageret i det daglige arbejde og medarbejderens initiativ og ansvarlighed i forhold til bl.a. egen jobfunktion vurderes.	Evnen til at gå forrest: Overholde aftaler og daglige tider. Evnen til at "sige til og fra" i god tid. Forandringsparat. Kundefokus.
	Tidsfleksibel Tidsfleksibel beskriver medarbejderens evne til at være tidsfleksibel i forhold til at udnytte sin timebank, når virksomheden har behov for den fleksibilitet, eller være tidsfleksibel, hvis man ikke har timebank.	Medvirke til at få produkterne færdig til tiden.



Vurdering af den enkelte medarbejder

Faktorerne indgår derefter i vurderingsskemaet nedenfor, hvor I også præciserer, hvad der ligger til grund for en vurdering af den enkelte medarbejder.

Et niveau på trin 1 dækker den medarbejder, der typisk er ny, uerfaren eller en medarbejder, der ikke har fulgt udviklingen i sit eget job eller har en lidt usikker adfærd.

Et niveau på trin 2 skal udtrykke den gode medarbejder, det vil sige en medarbejder, der leverer det virksomheden kan forvente. Det gælder både i jobbet og i den adfærd, medarbejderen udviser.

Et niveau på trin 3 skal gives til en medarbejder, der udviser et jobansvar eller en jobadfærd, der ligger ud over det forventede.

Et niveau på trin 4 skal gives til en medarbejder, der udviser et jobansvar eller en jobadfærd, der ligger væsentligt ud over det forventede.

Denne matrix er en hjælp til både medarbejdere, ledere, TR osv., fordi det bliver klart, hvilken indsats der skal til for at opnå en højere vurdering.

> På næste side ses, hvordan **Dan-Foam** har lagt sine kvalifikationsfaktorer og 'indsats/vurderinger' ind i et fælles skema.

Erfaring og dygtighed		1. Lidt usikker, spørgende	2. Selvstændig, sikker i eget job	3. Opsøger nye opgaver	4. Løser og vejleder i nye opgaver
Kompetencer Ved kompetencer forstås en medarbejders evne til at udføre et velkendt job.	Indplaceringen sker ud fra den primære jobfunktion.	Medarbejderen arbejder lidt selvstændigt og skal jævnligt vejledes i jobfunktionen.	Medarbejderen arbejder på tilfredsstillende vis selvstændigt og skal kun vejledes i nye rutiner i jobfunktionen.	Medarbejderen arbejder meget selvstændigt og vejleder løbende andre medarbejdere i jobfunktionen på en måde, så de selvstændigt kan udføre jobfunktionen.	Medarbejderen arbejder usædvanligt selvstændigt og planlægger, løser og gennemfører opgaver i ikke-rutineprægede situationer, samt medvirker til at gennemføre udviklings-/forbedringsprojekter.
Jobfleksibilitet Ved fleksibilitet forstås en medarbejders evne og kompetence til at bestride flere jobs. Indplaceringen sker ud fra kompetencevurderingen i øvrige jobfunktioner.	Medarbejderen skal have udført jobfunktionen indenfor det sidste år, for at det kan medtages.	Medarbejderen er lidt låst i egne arbejdsopgaver og har svært ved at være fleksibel.	Medarbejderen hjælper ud over egen jobfunktion kollegerne, hjælper og aflaster på en fornuftig måde.	Medarbejderen skal foruden egen jobfunktion aflæse kolleger på de fleste opgaver og er meget fleksibel.	Medarbejderen skal foruden egen jobfunktion aflæse kolleger på næsten alle opgaver. Medarbejderen er særdeles fleksibel og går ALTID et ekstra skridt.
Holdning og adfærd		**Mangler og udviser sjældent**	**Tror på og viser det**	**Skubber, nurser andre**	**Motiverer og trækker teamet**
Sikkerhed Ved sikkerhed forstås medarbejderens evne til at overholde sikkerhedsmæssige forskrifter og bidrage til et sikkert og godt arbejdsmiljø samt medvirke til en god trivsel. Følger aftaler om orden og ryddelighed (pligtopfyldelse).	Medarbejderens engagement i at skabe et godt arbejdsmiljø: Følger sikkerhedsmæssige forskrifter. Anvender korrekte værnemidler. Bidrager aktivt til at forbedre arbejdspladsen. Er proaktiv og hjælper til at forebygge arbejdsulykker. Holder orden på plads.	Tager chancer, er lidt usikker på reglerne om arbejdsmiljø samt aftaler om orden og ryddelighed.	Arbejder sikkert, tager ikke chancer, gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold vedr. arbejdsmiljø, samt overholder aftaler om orden og ryddelighed.	Arbejder sikkert med overblik, korrigerer kolleger, så uheld undgås. Gør alle opmærksom på uhensigtsmæssige forhold – nærved rapportering	Pålægger ALTID når der er fare på færde, og har modet til at kunne instruere andre medarbejdere i sikker adfærd. Arbejder KONSEKVENT med til at forbedre og udvikle sikkerhedskulturen.
Kvalitet Kvalitet beskriver medarbejderens evne til at følge instruktioner, samt medvirke til at reducere fejl og spild. Sikrer processer og at tingene bliver gjort rigtigt første gang.	Medvirke til at reducere reklamationer: Sikre at processer virker første gang. Reducere spild. Sidemandskontrol	Medarbejderen er usikker på betydning af kvalitet.	Medarbejderen overholder kvalitetsspecifikationerne for eget arbejde, kvalitetskravene i egen afdeling og kontrollerer eget arbejde, herunder sidemandskontrol.	Medarbejderen overholder kvalitetsspecifikationerne både for egen afdeling og for virksomheden. Arbejder aktivt for at forbedre kvalitet. Forstår proceskontrol, udviser rettidig omhu, villig til at rette og hjælpe en kollega.	Medarbejderen forstår kvalitetsspecifikationer og kvalitetskrav til virksomhedens produkter, og er proaktiv på tværs af afdelinger i forhold til kvalitet. Bidrager ALTID til udvikling af kvalitetsværktøjer/produkter, deler konstruktivt ud af sin viden.
Samarbejde Samarbejde beskriver medarbejderens evne til at gennemføre opgaver i samarbejde med kolleger på en omhyggelig og rationel måde. Det er også evnen til at vise respekt for andres arbejde, og evnen til at fremstå som en holdspiller.	Evnen til at tilbyde hjælp til kolleger: Evnen til at prioritere opgaver efter vigtighed og leveringstid. Et ord er et ord. Evnen til at kommunikere på en anerkendende måde.	Medarbejderen arbejder helst alene. Medarbejderen virker usikker i samarbejdet med andre.	Medarbejderen samarbejder godt med kolleger om arbejdsopgaverne. Medarbejderen bidrager til den gode stemning på arbejdspladsen og vil bidrage til at hjælpe en kollega færdig.	Medarbejderen samarbejder meget godt med kolleger om opgaverne, også fra andre afdelinger. Medarbejderen er med til at skabe den gode stemning på arbejdspladsen. Bidrager ofte til at hjælpe en kollega færdig.	Medarbejderen har et enestående samarbejde med kolleger, både i og uden for egen afdeling. Medarbejderen bidrager til at udvikle den gode stemning på arbejdspladsen. Bidrager ALTID til at hjælpe en kollega færdig.
Engagement og involvering Engagement og initiativ beskriver, hvorledes medarbejderen er engageret i det daglige arbejde og medarbejderens initiativ og ansvarlighed i forhold til bl.a. egen jobfunktion vurderes.	Evnen til at gå forrest: Overholde aftaler og daglige tider. Evnen til at "sige til og fra" i god tid. Forandringsparat. Kundefokus.	Medarbejderen udviser i mindre grad ansvarlighed for egne opgaver og bidrager sjældent med forbedringsforslag.	Medarbejderen udviser på tilfredsstillende vis ansvar for arbejdsopgaverne og rapporterer om fejl og mangler. Medarbejderen bidrager positivt til at nå de daglige mål.	Medarbejderen tager ansvar for egne opgaver og korrigerer mindre fejl. Medarbejderen bidrager konstruktivt til at håndtere daglige drøftelser. Er ofte forandringsparat og holder fokus på kunden.	Medarbejderen tager ansvar for egne opgaver og løser fejl også på tværs af afdelinger. Bidrager ALTID konstruktivt med at overholde daglige aftaler og tider. Er ALTID forandringsparat og holder fokus på kunden.
Tidsfleksibel Tidsfleksibel beskriver medarbejderens evne til at være tidsfleksibel i forhold til at udnytte sin timebank, når virksomheden har behov for den fleksibilitet, eller være tidsfleksibel, hvis man ikke har timebank.	Medvirke til at få produkterne færdig til tiden.	Medarbejderen ønsker helst ikke at bruge aftalen om timebank/tidsfleksibilitet.	Medarbejderen har god forståelse for virksomhedens behov for timebank/tidsfleksibilitet og agerer som forventet samt udnytter ordninger efter intentionen.	Medarbejderen har STOR forståelse for virksomhedens behov for timebank/tidsfleksibilitet og tilbyder sig selv ofte, og går OFTE hjem ved behov.	Medarbejderen har STOR forståelse for virksomhedens behov for timebank/tidsfleksibilitet og tilbyder sig ALTID, og går ALTID hjem ved behov. Medarbejderen bruger ALTID sin timebank til ferie, feriefri ved planlagt fritid.
		Lidt under forventet indsats	**Det forventede resultat**	**Over det forventede resultat**	**Meget over det forventede**

Prøvevurder en række medarbejdere

Når lønsystemet er beskrevet, er tiden inde til at teste det.

Det foregår i lønudvalget, så man kan sikre sig, at der er enighed om beskrivelserne/definitionerne i skemaet. Det er også en mulighed for at tjekke, om systemet lever op til den oprindelige vision.

Det er samtidig en test af samarbejdet i lønudvalget. Er der den fornødne tillid til, at de kommende vurderingssamtaler kan foregå på en betryggende måde? Det sker f.eks. ved at prøvevurdere en række udvalgte medarbejdere i fællesskab.

Hos **KP Components** foretog de en fælles gennemgang af prøvevurderingerne, og tillidsrepræsentanterne var involverede fra starten. Målet var at sikre en 'kalibrering' af lederne på tværs og dermed undgå for høje eller for lave vurderinger fra en enkelt leder.

Desuden klædte man lederne godt på til at give medarbejderne klare tilbagemeldinger om vurderingerne, f.eks. hvad skal der til for at blive bedre, hvad skal der til for at kunne løfte sig fra en vurdering på 1 til 2 osv.



Informer alle medarbejdere om næste skridt

Da lønsystemet er etableret i fællesskab mellem parterne på virksomheden, vil det være naturligt, at I også sammen informerer om det nye system.

Det kan f.eks. være på stormøder, hvor mange/hele virksomheden får informationerne på samme tid.

Vi ved af erfaring, at der efter et stormøde kan opstå flere spørgsmål til systemet. Derfor kan I med god effekt samle op på nogle tavlemøder i dagene efter, hvor der vil være bedre mulighed for dialog.

Eksempel på information til medarbejderne:

- "I uge xx holder vi vurderingssamtaler. (Vis f.eks skema med overblik over samtaler)
- Du modtager et vurderingsskema 1 – 2 uger inden samtalen
- Du og din chef tager en snak og gør status over det forløbne år
- Herefter udfyldes vurderingsskemaet.
- Skemaet bruges som input til årets lønforhandling.
- Du får besked om din nye løn i uge xxx"

En fabrikschef fortæller om den proces:

"Det er en vigtig opgave at sikre løbende information til alle timelønnede, så de kender projektets formål og proces, og så de ikke føler, at de får trukket noget ned over hovedet.

Når man har DI/CO-industri med til informationsmøder, så sender det desuden et stærkt signal om, at vi står sammen om opgaven".

*Hos virksomheden **Dan-Foam** har man samlet en række typiske spørgsmål og svar fra medarbejdere som en del af deres information om lønsystemet:*

"Alle nye kolleger får udleveret en folder, der beskriver Kvalifikationslønsystemet, og det ligger også på vores intranet, så alle kan finde det og kan læse om det."

Vurder alle medarbejdere og beregn værdi

Når alle 1. linjeledere er uddannet og klædt på til opgaven med vurderinger af medarbejderne, skal de lave en forhåndsvurdering af alle medarbejderne. Det er en 'skrivebordsøvelse', da lønsystemet jo reelt ikke er på plads/aftalt endnu.

Formålet med at lave forhåndsvurderingerne, er at de kan indgå i en lønfastsættelse mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen.

Herefter skal matrixen med vurderinger omsættes til værdi/beregning af løn.

Dette danner så grundlag for indgåelse af en ny lønaftale. Derefter skal den enkelte medarbejder informeres om hans/hendes score i systemet.

Denne fase kræver gode Excel-kompetencer.

I kan starte med vores skabelon og herefter udvikle jeres egen

Ved lønfastsættelse i et kvalifikationslønsystem skal man være opmærksom på, at systemet er designet til at fastsætte lønnen for den enkelte medarbejder indenfor de fastsatte rammer. Selve satserne for lønnen forhandles mellem ledelsen og tillidsrepræsentanter, hvor rammerne defineres/fastsættes. Så den årlige lønforhandling bliver udmøntet efter den systematik, man har aftalt i fællesskab i virksomhedens lokalaftale.

Det ikke oplagt at vise eksempler på konkrete virksomheders lønberegninger, da det både er kompliceret stof at gengive og også kræver fortrolighed.

Pr. time

Lønsum	438,00 kr.
Løn gennemsnit	142,67
Ny Lønsum	438,00 kr.
Nyt gns.	146,00 kr.
Pointværdi	0,0200 dkk 5,00 dkk
Procent +/-	2,43%

Navn	Per	Ulla	Joan
Personale nummer	123	456	789
Afdeling	a	a	a
Nr	1	2	3
Leder	ab	ab	ab
Basisløn	4	2	3
Jobgruppe	4	2	3
Kompetence	2	1	2
Fleksibilitet	2	1	1
Sikker adfærd	2	2	2
Kvalitet	2	2	2
Samarbejde	2	1	1
Engagement	2	2	2
Arbejdsresultat	2	2	2
Bemærkninger	0	0	0
Nr. - tal	ab	ab	ab
Gammel løn	kr. 140,00	kr. 148,00	kr. 140,00
Basisløn 2	kr. 143,00	kr. 141,00	kr. 142,00
Jobgruppe 2	kr. 8,00	kr. 3,00	kr 5,00
Kompetence	50	25	50
Fleksibilitet	50	25	25
Sikker adfærd	20	20	20
Kvalitet	20	20	20
Samarbejde	20	10	10
Engagement	20	20	20
Arbejdsresultat	20	20	20
Sum	200	140	165
Kvalifikationstillæg	4,00	2,80	3,30
Ny løn til lønseddel	145,00	148,00	145,00
Mellemregning	155,00	146,80	150,30
Lønregulering (før evt. max stigning)	15,00 kr.	0,000 kr.	10,30 kr.
Efter loft	10,00 kr.	- 1,20 kr.	5,30 kr,

Hold medarbejdersamtaler

Nu skal alle vurderingssamtalerne gennemføres. Og her vil medarbejderne godt vide:

- Hvem foretager vurderingen?
- Kan jeg have tillid til vurderingen?
- Har min tillidsrepræsentant en rolle i vurderingssamtalen?
- Hvornår og hvor ofte foretages vurderingen?
- Hvornår reguleres lønnen?

KP Components fællestillidsrepræsentant May-Britt Larsen siger om processen:

"Efter tre vurderinger kender folk systemet, og nu oplever vi, at der bliver talt meget mere om løn i virksomheden. Det har medført en større åbenhed om emnet, hvor man måske viser hinanden sin vurdering. Så folk er blevet langt mere bevidste om, hvad der gør, at nogen skiller sig ud for noget godt eller noget skidt."

Dansk Retursystems Chef for Supply Chain Helle Frost-Larsen siger:

"Det er altid muligt at finde en løsning til vurdering af medarbejderne også selv om der er tale om 2 forskellige logistikafdelinger, hvor nogle af tingene ikke altid gøres på den samme måde. Sæt gerne forklaringer ind, hvis noget kan tolkes på flere måder – det giver tryghed og tillid – lederne undgår diskussioner. Involvering af alle medarbejdere har været en succes – der kommer større forståelse og accept af forandringer."



Udarbejd lokalaftale

Lokalaftalen er essentiel for lønsystemet. Lidt populært sagt er lokalaftalen vigtigere end selve lønsystemet.

Lokalaftalen er en form for guidebog/ABC til alle de situationer, der kan opstå. Den skal være præcis fra starten, for når der opstår tvivl eller diskussion, skal den kunne levere klare svar.

Kort fortalt indeholder en lokalaftale:

- Hvorfor lokalaftale? Hvem er omfattet af den? (også særlige ansættelsesformer, lærlinge osv.)
- Lønsystemets opbygning (jobtyper, jobbeskrivelse, kvalifikationsfaktorer og vurderinger)
- Vurderingssamtaler (Rettigheder)
- Hvordan reguleres lønnen i den nye aftale
- Hvordan reguleres teknikken i systemet
- Lønsystemudvalget (deltagere, opgaver)
- Aftalegrundlag (betalingssatser og regler for opsigelse osv.)
- Årshjul – Drift og proces af lønsystemet (information, træning, evaluering, udvikling)

Hvad med nye medarbejdere?

Lokalaftalen tager højde for, hvordan nye medarbejdere bliver indplaceret rigtigt fra starten.

Det skal være motiverende at være ny medarbejder, så man bliver fastholdt i virksomheden og kan stige i løn indenfor en overskuelig tid.

Med lokalaftalen i hånden har I mulighed for at drøfte alle de udfordringer og faldgruber, der kan opstå undervejs.

Træk på vores rådgivning, når det gælder lokalaftaler.

Kontakt vores lønkonsulenter eller download et eksempel på en lokalaftale med bilag på vores websites.

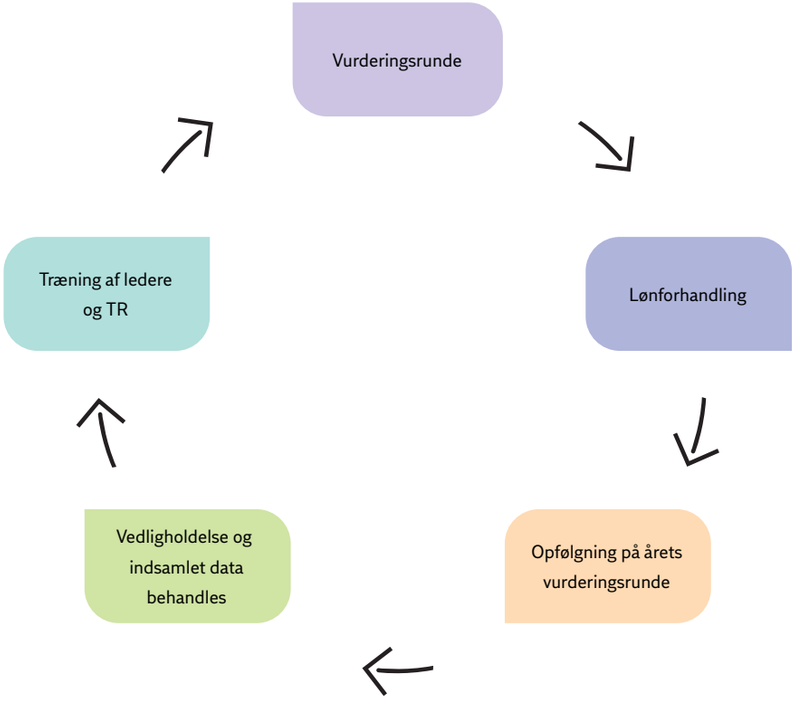
di.dk
co-industri.dk

Brug lønhjulet

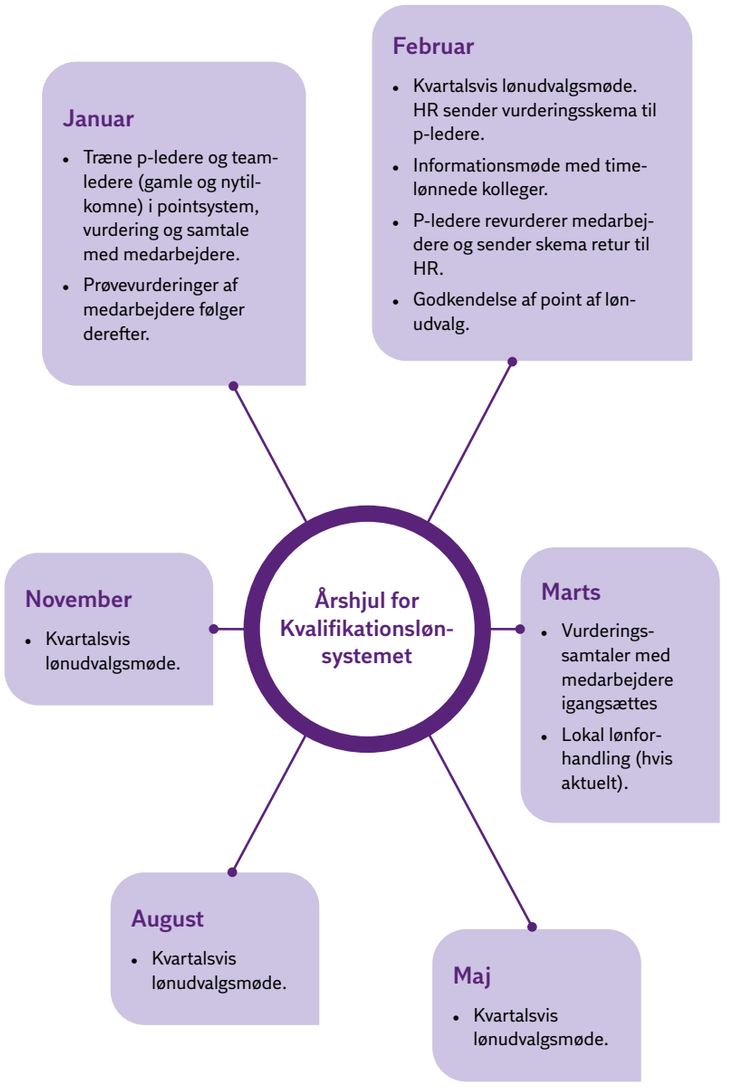
Lønhjulet er en hjælp til at huske de opgaver, der skal løses løbende for at være forberedt til årets vurderingssamtaler.

Med lønhjulet får I desuden faste og sikre rutiner i arbejdet med lønsystemet, så andre kan løfte opgaven, hvis der sker udskiftning i ledelse, medarbejdere eller tillidsrepræsentanter.

Der er eksempler på virksomheder, hvor lønsystemet 'sander til', fordi viden om det går tabt. Og pludselig står man med en ny ledelse og nye medarbejdere, der ikke forstår lønsystemet, fordi de ikke har været med fra starten.



Eksempel på årshjul fra **Dan-Foam**



Evaluering

Når lønsystemet har fungeret i godt et års tid, vil det være naturligt at tage temperaturen på det.

Hos **Lindab** samlede de input til næste runde i lønsystemet. Områder, de godt ville arbejde videre med.

Produktionsdirektør
Brian Rasmussen:

”Et nyt system kræver naturligvis tilvænning – både for ledere og medarbejdere. Så efter det første år fandt vi frem til nogle ting, vi ville forbedre inden næste vurderingsrunde. Både en gennemgang af jobkategorierne, at få genopfrisket systemet hos eksisterende ledere og trænet nye ledere i det.

Vi ville også sikre os, at alle ved, hvordan de skal ’læse og forstå’ deres lønseddel.”



Tilpasning af lønsystemet

Efter en årrække med det nye lønsystem, kan der opstå nye og andre behov, som lønsystemet ikke tager højde for. Virksomheden kan risikere, at systemet sander til.

Men kvalifikationslønnen skal ikke kasseres. Lønsystemet er fleksibelt, så det er muligt at tilpasse og ændre i det løbende, så det f.eks. bliver nogle andre faktorer, man vurderer efter.

Et eksempel på dette, er virksomheden **Dansk Retursystem**, der som noget helt nyt indførte kvalifikationsløn for deres chauffører. Efter et par år ønskede virksomheden også at indarbejde deres seneste strategi i lønsystemet.

Dansk Retursystem valgte følgende kvalifikationsfaktorer i deres lønsystem for chaufførerne i 2023 – 2024:

- Kompetencer 15%
- Ansvar 20%
- Arbejdsmiljø/sikkerhed 20%
- Kundeservice 25%
- Samarbejde 20%

Hver faktor bliver vurderet på en skala fra 1 – 4 Se vurderingsskemaerne nedenfor

(PS: det samlede skema er desværre for omfattende at vise på et enkelt opslag.)

Kompetencer 15%			
1	2	3	4
• Chaufføren forstår brugen og bruger JoinUS og D4. • Chaufføren sørger for, at bilen bliver udnyttet mest muligt. • Chaufføren stempler korrekt. • Chaufføren sørger for korrekt brug sit førerkort.	• Chaufføren kan lave det nødvendige vedligehold af sin bil. • Chaufføren kan og vil betjene 3 køretøjstyper. • Chaufføreren tager den rigtige stabler og scanner med sig. • Chaufføren kan vejlede kunder.	• Chaufføren er hjemmevant i brugen af JoinUS og D4 og kan hjælpe andre med systemerne. • Chaufføren kommunikerer på DRS mails. • Chaufføren hjælper andre afdelinger.	• Chaufføren kan og vil betjene alle afdelingens køretøjer. • Chaufføren sikrer, at kunden har den optimale/ maximale mængde kar/ foldekar/ Glas sic/ sække. • Makkerparret på bilen tilsikret at bilen løbende vedligeholdelse i samarbejde med kontoret.
• Med stempler korrekt forståes, bruges de rigtige koder og komme/ gå.	• Med køretøjstype forståes: • BT mini, Lillebil, Indsamlingsbil, Forvogn & anhænger, BT bil, BT glas, Trækker • Der er 7 køretøjstyper • Alle chauffør skal have mulighed for at blive oplært i mindst 3 køretøjstyper, hvis det ikke har været muligt, så bortfalder punktet, med at betjene 3 køretøjstyper		

Ansvar 20%

1	2	3	4
• Chaufføren indberetter altid skader eller mangler på sin bil. • Chaufføren sørger for at rydde op efter sig, ude hos kunden. • Chaufføren ringer til kontoret når der vælges 300 koder.	• Chaufføren deltager aktivt til en positiv stemning i afdelingen og kommer med input til, hvordan trivslen kan forbedres. • Chaufføren sørger for en god dialog med kunderne. • Chaufføren arbejder for, at alle kunder bliver betjent. • Chaufføren er bevidst om, hvad han har på sin bil og samarbejder med kontoret og kollegaer, for mest optimal udnyttelse af materiel og tid. • Chaufføren har læst og forstået alle de nødvendige instrukser.	• Chaufføren arbejder aktivt for at teamet fungere bedst muligt. • Chaufføren sikrer at nye kollegaer kommer godt ind i teamet. • Chaufføren skal inden den 4/1-2026 have været på mindst et IKUF kursus	• Chaufføren sikrer at instrukserne er opdateret med relevante informationer. • Chaufføren kommer med forbedringstiltag for at gøre arbejdsdagen mere sikker og mere effektiv
• Ved ”at rydde op” forstås, at man fjerner de emballager, som tabes under chaufførens håndtering af kar/ foldekar/ sække		• IKUF står for Industriens • Kompetence Uddannelses Fond, her kan du sammen med Tillidsrepræsentanten finde kurser, som er egnet til dig.	• Forbedringstiltag behøver ikke • blive vedtaget, men det er vigitgt det kommer frem.

Arbejdsmiljø/sikkerhed 20%

1	2	3	4
• Chaufføren følger altid virksomhedens sikkerhedsinstrukser og tager ansvar for egen sikkerhed. • Chaufføren laver altid sine biltjek via D4, ved turnus start og slut, samt går rundt om bilen, ved hver opstart. • Chaufføren har altid det korrekt sikkerhedsudstyr på.	• Chaufføren skriver minimum 3 nærvedhændelser med relevant billede og kundenummer løbende hen over året, via D4. • Chaufføren arbejder aktivt for, at der ikke opstår en arbejdsulykke hos Dansk Retursystem.	• Chaufføren gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold både for kollegaer og eksterne chauffør. • Chauffør handler, hvis vedkommende oplever psykisk dårligt arbejdsmiljø, for eksempel mobning, chikane (også seksuel), stress og kollegaer, som holdes udenfor eller andre relevante forhold. • Chaufføren er bevidst om whistleblower ordningen.	• Chaufføren arbejder aktiv for at forbedre arbejdsmiljøet på tværs af alle afdelinger. • Chaufføren anerkender andre kollegaer for at gøre arbejdetsmiljøet godt.
• Ved bilskift i løbet af din tursnus, skal du lave biltjek på ny.	• Med aktivt forstås, at man udfylder nærved hændelser og påtaler, hvis man ser farlige situatione		• Med at arbejde aktivt for at forbedre arbejdemiljøet, forstås blandt andet, respekt for hinandens arbejde i alle afdelinger

Kundeservice 25%

1	2	3	4
• Chaufføren yder en god kundeservice. • Chaufføren scanner korrekt hos kunden, så kunden får en korrekt følgeseddel. • Chaufføren sørger for at rydde op efter sig selv og er høflig og venlig ude hos vores kunder. • Der må ikke komme kundeklager på grund af opførselen.	• Chaufføren retter uregelmæssigheder i håndscanneren eller kontakter kontoret ved afvigelser eller fejl hos kunden. • Chaufføren tager telefonisk kontakt til kunden før ankomst, hvor dette er anført i scanneren • Chaufføren vejleder kunden i korrekt håndtering af returpant. • Chaufføren sørger for at opdaterer kunde stamdata, f.eks telefonnumre, tidsintervaller mv. Rettelser skrives i håndscanneren under bemærkninger. • Chaufføren hjælper og vejleder kunderne i brugen af Returscanner APPén.	• Chaufføren har 100 % styr på alle parametre i håndscanneren. • Chaufføren har en rigtig god dialog med kunden og vejleder kunden i optimering omkring håndteringen af returpant. • Herunder tilførsel af ekstra lastbærer, kar/foldekar/ Glas sic/sække .	• Chaufføren tager selv initiativ til at udvikle samarbejdet i teamet. • Chaufføren er med til at sikre at empowerment udvikles både i forhold til kolle gaer og på tværs af afdelinger i DRS. • Chaufføren er med til aktivt at sikre, at alle kollegaer er en del af fællesskabet. • Chaufføren er bevidst om indsatserne i Great Place To Work og støtter op omkring det, for at teamet udvikler sig til et godt sted at være.
• Ved god kundeservice forståes, at vi overholder vores aftaler. F.eks. ved at tage ekstra emballager med. • Holder vores aftaler og afhenter til tiden. • Vi kommunikere med kunden i en god tone.	• F.eks retter telefonummer. • Skriver slettes i afgang på håndscanneren .		• Kunde tilfredshedsundersøgelsen lægges på joinus i nyt fra min leder hver kvatal.

Samarbejde 20%

1	2	3	4
• Chaufføren samarbejder med kollegaerne og bidraget til samarbejde i dagligdagen. • Chaufføren har en ordentlig omgangstone til alle i dagligdagen og er med til at undgårygtedannelser og misundelse.	• Chaufføren samarbejder godt med kollegerne og kunder om arbejdsopgaverne. • Chaufføren er flexibel omkring alle arbejdsopgaver der skal løses. • Chaufføren bidrager/udfordre tiltag/forandringer i virksomheden på en positiv måde. • Chaufføren er positiv indstillet overfor empowerment/ teams.	• Chaufføren tager initiativ til håndtering af opgaverne i samarbejde med kollegaerne. • Chaufføren samarbejder aktivt med andre afdelinger på tværs af arbejdsområder. • Chaufføren bidrager med ideer og forslag som fremmer empowerment. • Chaufføren bidrager til løsning af problemer/uoverensstemmelser mellem kollegaer eller andre afdelinger.	• Chaufføren tager selv initiativ til at udvikle samarbejdet i teamet. • Chaufføren er med til at sikre at empowerment udvikles både i forhold til kollegaer og på tværs af afdelinger i DRS. • Chaufføren er med til aktivt at sikre, at alle kollegaer er en del af fællesskabet. • Chaufføren er bevidst om indsatserne i Great Place To Work og støtter op omkring det, for at teamet udvikler sig til et godt sted at være.

Dansk Retursystems Chef for Supply Chain Helle Frost-Larsen fortæller:

"I dag har alle chauffører fået en tablet i bilerne – de er blevet langt mere digitale.Der er udviklet værktøjer til understøttelse af Plusløn – alle værktøjerne bruges via håndscanner eller tablet, f.eks. dagligt biltjek, risiko-observationer, arbejdsulykker, de kan indsende forbedringsforslag. Og chaufførerne får hurtigt besked om kundeklager og fejlscanninger."

Efter nogle år ønskede **Dansk Retursystem** at tilpasse og prioritere kvalifikationsfaktorerne i forhold til deres seneste strategi.

- Kompetencer 15%
- Personlig udvikling 15%
- Ansvar 17,5%
- Arbejdsmiljø/sikkerhed 15%
- Kundeservice 17,5%
- Samarbejde 20%

Det betød ændring af skemaet, der nu også vægter personlig udvikling.



Foto: Ty Stange

Kompetencer 15%

1	2	3	4
• Chaufføren forstår brugen og bruger JoinUS, mail og D4. • Chaufføren stempler korrekt. • Chaufføren sørger for korrekt brug af sit førerkort, hvil og 11 timersreglen. • Chaufføreren tager den rigtige stabler og scanner med sig.	• Chaufføren laver det nødvendige vedligehold og biltjek af sin bil og stabler. • Chaufføren kan og vil betjene 3 køretøjstyper. • Chaufføren vejleder kunden, om korrekt brug/pakning og opbevaring af vores materialer. • Chaufføren ringer ind, hvis der er afvigelser fra turen.	• Chaufføren bruger aktivt tabletten og kan bruge de systemerne, som er på den. • Chaufføren kan og vil hjælpe andre afdelinger. • Hvis chaufføren er tidlig hjemme, hjælper vedkommende hvor der er behov eller afspadserer	• Chaufføren kan og vil betjene alle afdelingens køretøjer. • Makkerparret på bilen tilsikret at bilen løbende vedligeholdelse i samarbejde med kontoret og sikre og der holdes orden i og på bilen. • Chaufføren er konstruktiv i forbindelse med Ruteplanlægning
• Med stempler korrekt forståes, skift bil, brug de rigtige koder, møder, andet arbejde og komme/gå.	• Med køretøjstype forståes: • BT mini, Lillebil, Indsamlingsbil, El-indsamlingsbiler, Forvogn & anhænger, BT bil, BT glas og Trækker/trailer. Der er 8 køretøjstyper • Alle chauffør skal have mulighed for at blive oplært i mindst 3 køretøjstyper, hvis det ikke har været muligt, så bortfalder punktet, med at betjene 3 køretøjstyper • Med biltjek forstås, at det udfyldes i D4. Der skal laves biltjek ved turnus start/slut og ved skift af bil. • Med afvigelser forstås, hvis man er tidligere færdig med sin rute eller, hvis man ikke kan nå alle sine kunder.	• Med hjælper hvor chauffør kan, forstås; chaufføren hjælper på rampen/produktionen eller ordner på kontoret eller lignende.	• Alle kan få C/E kort

Personlig udvikling 15%

1	2	3	4
• Chaufføren udviser begrænset ønske om personlig og faglig udvikling. • Chaufføren deltager begrænset for at udvikle teamet.	• Chaufføren er udviklingsparat. • Chaufføren er med til at skabe en god arbejdsplads. • Chaufføren søger konstruktiv indflydelse på egen arbejdsdag. • Chaufføren arbejder på at få en god dialog i teamet.	• Chaufføren deltager aktivt ved afdelingens/ virksomhedens aktiviteter. • Chaufføren kan selv træffe egne beslutninger på virksomhedens vegne om sin arbejdsdag. • Chaufføren hjælper teamet med at nå alle kunder.	• Chaufføren ser sammenhængende i logistik og udøver faglig og personlig empowerment. • Chafføren tager føring i udviklingen af teamånd og arbejde i grupper.
	• Med udviklingsparat forstås, at man er opsøgende på at tage kurser, godstransportuddannelsen, blive oplært på flere biler, arbejde på kontoret eller lignende.	• Med aktiviteter forstås, kurser, møder, festlige sammenkomster, grill og lignende • Med egne beslutninger forstås, at chaufføren selv finder ud af, hvordan turen afvikles, om bilen skal på værksted, om man skal vente eller køre videre fra en kunden, hvor der allerede holder en bil og lignende.	

Ansvar 17,5%

1	2	3	4
• Chaufføren indberetter altid skader eller mangler på sin bil. • Chaufføren sørger for at rydde op efter sig, ude hos kunden. • Chaufføren ringer til kontoret når der vælges 300 koder.	• Chaufføren deltager aktivt til en positiv stemning i afdelingen og kommer med input til, hvordan trivslen kan forbedres. • Chaufføren sørger for en god dialog med kunderne. • Chaufføren arbejder for, at alle kunder bliver betjent. • Chaufføren er bevidst om, hvad han har på sin bil og samarbejder med kontoret og kollegaer, for mest optimal udnyttelse af materiel og tid. • Chaufføren har læst og forstået alle de nødvendige instrukser.	• Chaufføren arbejder aktivt for at teamet fungere bedst muligt. • Chaufføren sikrer at nye kollegaer kommer godt ind i teamet. • Chaufføren skal inden den 4/1 2026 have været på mindst et IKUF kursus.	• Chaufføren sikrer at instrukserne er opdateret med relevante informationer. • Chaufføren kommer med forbedringstiltag for at gøre arbejdsdagen mere sikker og mere effektiv.
• Ved ”at rydde op” forstås, at man fjerner de emballager, som tabes under chaufførens håndtering af kar/ foldekar/sække.		• IKUF står for Industriens Kompetence Uddannelses Fond, her kan du sammen med Tillidsrepræsentanten finde kurser, som er egnet til dig.	• Forbedringstiltag behøver ikke blive vedtaget, men det er vigitgt det kommer frem.

Arbejdsmiljø/Sikkerhed 15%

1	2	3	4
• Chaufføren følger altid virksomhedens sikkerhedsinstrukser og tager ansvar for egen sikkerhed. • Chaufføren laver altid sine biltjek via D4, ved turnus start og slut, samt går rundt om bilen, ved hver opstart. • Chaufføren har altid det korrekt sikkerhedsudstyr på.	• Chaufføren skriver minimum 3 Risikoobservationer med relevant billede og kundenummer løbende hen over året, via D4. • Chaufføren arbejder aktivt for, at der ikke opstår en arbejdsulykke hos Dansk Retursystem.	• Chaufføren gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold både for kollegaer og eksterne chauffører. • Chauffør handler, hvis vedkommende oplever psykisk dårligt arbejdsmiljø, for eksempel mobning, chikane (også seksuel), stress og kollegaer, som holdes udenfor eller andre relevante forhold. • Chaufføren er bevidst om whistleblower ordningen.	• Chaufføren arbejder aktiv for at forbedre arbejdsmiljøet på tværs af alle afdelinger. • Chaufføren anerkender andre kollegaer for at gøre arbejdsmiljøet godt.
• Ved bilskift i løbet af din tursnus, skal du lave biltjek på ny.	• Med aktivt forstås, at man udfylder nærved hændelser og påtaler, hvis man ser farlige situationer.		• Med at arbejde aktivt for at forbedre arbejdemiljøet, forstås blandt andet, respekt for hinandens arbejde i alle afdelinger.

Kundeservice 17,5%

1	2	3	4
• Chaufføren yder en god kundeservice. • Chaufføren scanner korrekt hos kunden, så kunden får en korrekt følgeseddel. • Chaufføren sørger for at rydde op efter sig selv og er høflig og venlig ude hos vores kunder. • Der må ikke komme kundeklager på grund af opførselen.	• Chaufføren retter uregelmæssigheder i håndscanneren eller kontakter kontoret ved afvigelser eller fejl hos kunden. • Chaufføren tager telefonisk kontakt til kunden før ankomst, hvor dette er anført i scanneren. • Chaufføren vejleder kunden i korrekt håndtering af returpant. • Chaufføren sørger for at opdaterer kunde stamdata, f.eks telefonnumre, tidsintervaller mv. • Rettelser skrives i håndscanneren under bemærkninger. • Chaufføren hjælper og vejleder kunderne i brugen af Returscanner APPén.	• Chaufføren har 100 % styr på alle parametre i håndscanneren. • Chaufføren har en rigtig god dialog med kunden og vejleder kunden i optimering omkring håndteringen af returpant. • Herunder tilførsel af ekstra lastbærer, kar/foldekar/Glas sic/sække.	• Chaufføren hjælper kunden med indretning af pladsen til kar/foldekar/glas sic m.v. Foreslår f.eks. en poseglas kunde udskiftning til et foldekar, med evt. karlås. • Chaufføren har indsigt i DRS kundetilfredsmålinger og arbejder målrettet med at forbedre disse. • Chaufføren har et engagement i kundens behov og sørger for opfølgning på indgåede aftaler.
• Ved god kundeservice forståes, at vi overholder vores aftaler. F.eks. ved at tage ekstra emballager med. • Holder vores aftaler og afhenter til tiden. • Vi kommunikere med kunden i en god tone.	• F.eks retter telefonummer. • Skriver slettes i afgang på håndscanneren.		• Kunde tilfredshedsundersøgelsen lægges på joinus i nyt fra min leder hver kvatal.

Samarbejde 20%			
1	2	3	4
• Chaufføren samarbejder med kollegaerne og bidrager til samarbejde i dagligdagen. • Chaufføren har en ordentlig omgangstone til alle i dagligdagen og er med til at undgå rygtedannelser og misundelse.	• Chaufføren samarbejder godt med kollegerne og kunder om arbejdsopgaverne. • Chaufføren er flexibel omkring alle arbejdsopgaver der skal løses. • Chaufføren bidrager/udfordrer tiltag/forandringer i virksomheden på en positiv måde. • Chaufføren er positiv indstillet overfor empowerment/ teams	• Chaufføren tager initiativ til håndtering af opgaverne i samarbejde med kollegaerne. • Chaufføren samarbejder aktivt med andre afdelinger på tværs af arbejdsområder. • Chaufføren bidrager med ideer og forslag som fremmer empowerment . • Chaufføren bidrager til løsning af problemer/uoverens-stemmelser.	• Chaufføren tager selv initiativ til at udvikle samarbej-det i teamet. • Chaufføren er med til at sikre at empowerment udvikles både i forhold til kollegaer og på tværs af afdelinger i DRS. • Chaufføren er med til aktivt at sikrer, at alle kollegaer er en del af fællesskabet. • Chaufføren er bevidst om indsatserne i Great Place To Work og støtter op omkring det, for at teamet udvikler sig til et godt sted at være.

Dansk Retursystems Chef for Sup-ply Chain, Helle Frost-Larsen siger:

”Alt i alt har vi konstateret en større kundetilfredshed, langt færre ar-bejdsulykker, og vi har fået en langt større medarbejdertilfredshed. I 2025 fik vi en placering som nr. 5 i Great Place To Word – dvs. vi er gået fra en 19. plads til en 5. plads siden 2020.”



Virksomheders erfaringer og gode råd

Dan-Foams produktionsdirektør Henrik Stenstrup Nissen fortæller, at det har været – og fortsat er – en meget lærerig proces.

"Det krævede fokus og indsats at komme i gang med systemet – både at kunne forstå og forklare systemet, og i særdeleshed at lære lederne at operere i det nye system. Ledernes ageren og tilgang er nøglen til succes med kvalifikationslønsystemet.

Vi er cirka 25 ledere i produktionen, der alle skal være 110% enige om, hvordan vi vurderer vores medarbejdere i systemet. Det duer ikke, at lederne vurderer på forskellig vis, for så falder systemet fra hinanden, og vi mister gennemsigtigheden og retfærdigheden med systemet.

For os er systemet også et ledelsesmæssigt redskab til at være i dialog med vores medarbejdere om kompetenceudvikling og adfærd. Det er en mulighed for løbende at få nogle gode snakke om, hvad medarbejderen gør rigtig godt, og hvor man kan blive bedre."

"Et vigtigt resultat af lønsystemprocessen er vores tætte samarbejde med tillidsrepræsentanterne. De ser, kommenterer og kan gøre indsigelser på vurderingerne, inden vi deler dem med medarbejderne. Det holder lederne skarpe i deres vurderinger. Vi tager i øvrigt altid tvivlsspørgsmål om en vurdering op i plenum, så lederen kan fremlægge sine argumenter, og andre kan lytte og lære af processen."

Tillidsrepræsentant Helle Paulsen fra **Lindab** siger:

"Al forandring er svær. Vi har oplevet mange forskellige reaktioner. Jeg er sikker på, at det nok skal blive godt. De første år har været 'hårde', men her på tredje år med lønsystemet, tror jeg, at det lander godt.

Det er jo fair nok, at den kollega, der gør det godt og laver mere end andre også bliver vurderet lidt højere og også belønnet for det," siger Helle Paulsen."

KP Components fællestillidsrepræsentant May-Britt Larsen fortæller om deres lønsystemproces:

"Vi havde længe talt om at få et nyt lønsystem. Vi er nok kun nået i mål, fordi vi har haft et godt, tæt samarbejde mellem vores ledelse, tillidsrepræsentanter og organisationerne og en god løbende dialog i lønudvalget. Da vi blev færdige, informerede vi også sammen om det på alle tre skift, hvor også lønkonsulenterne var en stor hjælp.

I starten kunne der godt være skepsis og spørgsmål som "er I ikke bare ved at indføre 'fedterøvstillæg'? Så vi tillidsrepræsentanter har brugt lang tid på at fortælle om og forklare det nye system. Ikke mindst om fordelene ved det.

Vi kan hele tiden skrue på alt i systemet. Lige nu arbejder vi på at få vores lærlinge med i systemet. Et andet eksempel kunne være, at hvis vi oplever at noget bliver lidt sløset, så kan vi vægte kvalifikationsfaktoren højere, så der kommer øget opmærksomhed på det område, og vi kan fremme den kultur og adfærd, vi ønsker, så vi får en god og sikker arbejdsplads, siger May-Britt Larsen.

Produktionsdirektør Dorte Pedersen, **Logitrans**, samler op på erfaringerne med det nye lønsystem:

"Vi oplevede, at medarbejderne tog supergodt imod det nye system. Der var ingen, der gik ned i løn. Alle medarbejdere blev vurderet i fællesskab af driftsleder og tillidsrepræsentant. Og allerede andet år, kunne vi mærke, at det var blevet væsentligt nemmere at vurdere medarbejderne.

Desuden oplever vi, at vi kan tiltrække nye medarbejdere, hvilket er meget vigtigt for en virksomhed som vores."



CO-industri
Molestien 7
2450 København SV
Tlf. 3363 8000
co@co-industri.dk
co-industri.dk

Dansk Industri
H.C. Andersens Boulevard 18
1553 København V
Tlf. 3377 3377
di@di.dk
di.dk