

GODE RÅD OM...

bonus



DANSK  
ERHVERV

## Indhold

Medarbejderinddragelse	3
Hvem skal være omfattet af ordningen?	3
Kriterier for tildeling	4
Individuel eller kollektiv bonus	4
Ansættelseskontrakt	4
Ændringer af bonusaftalen	5
Graviditet og barselsorlov	5
Bonus under sygdom	6
Bonus og opsigelse af ansættelsesforholdet	6
Fastholdelsesbonus eller loyalitetsbonus	6
Sygebonus	7
Mere information	7

Løn, bonus og personalegoder er vigtige motivationsfaktorer, der har til formål at sikre større effektivitet hos medarbejderne og dermed være med til at skabe positive tal på virksomhedens bundlinje. Løn og bonus kan virke meget forskelligt på forskellige medarbejdere og i forskellige situationer. Det er derfor vigtigt, at ledelsen bruger løn og bonus meget bevidst som et af ledelsesværktøjerne. De færreste medarbejdere vil sige nej til en tilbudt bonus, men hvis bonusordningen ingen motivationseffekt har på medarbejderne, eller hvis den ikke trækker i den retning, ledelsen ønsker at gå, er en bonusordning ikke nødvendigvis den rigtige strategi.

Formålet med løn- og bonussystemer er derfor,

- at få medarbejderne til at fokusere på virksomhedens vigtigste indsatsområder og derved fremme effektiviteten,
- at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, og
- at imødekomme medarbejdernes individuelle behov og ønsker.

Det er vigtigt at koble løn- og bonussystemer sammen med virksomhedens overordnede forretningsstrategi, mål, værdier og kultur. Derved sikres en sammenhæng mellem medarbejderens motivation og virksomhedens overordnede mål.

Løn- og bonussystemer giver endvidere virksomheden og medarbejderne mulighed for at disponere løndelene forskelligt over tid. Fleksible lønsystemer kan tillade medarbejderne en bedre tilpasning til forskellige faser i deres arbejdsliv, hvor der på nogle tidspunkter for eksempel kan være ønske om mere fritid, mens der på andre tidspunkter efterlyses større disponibel indkomst. Virksomheden kan tilpasse bonussystemer til forskellige faser i virksomhedens liv, hvor der i en periode kan være brug for at satse på vækst og i en anden på konsolidering.

For arbejdsgiveren er løn- og bonussystemer således et middel til at gøre virksomheden attraktiv for de ansatte – både i form af fastholdelse og i forhold til rekruttering af nye medarbejdere, samtidig med at virksomhedens mål opnås.

### **Medarbejderinddragelse**

Er virksomhedens løn- og bonussystem svært at gennemskue for medarbejderne, kan det miste sin incitamentskabende effekt og risikerer derfor ikke at virke efter hensigten. Det kan imidlertid afhjælpes ved, at man – i det omfang det er muligt – inddrager eller hører forskellige medarbejdere i processen med udarbejdelse af et løn- og bonussystem.

### **Hvem skal være omfattet af ordningen?**

Virksomheden skal overveje hvilke medarbejdere, der skal være omfattet af bonusordningen, og efter hvilke kriterier bonus skal udbetales. Det kan sagtens forekomme, at nogle medarbejdere eller medarbejdergrupper er omfattet, mens andre ikke er det, og bonussystemet kan være forskelligt fra den ene medarbejdergruppe til den anden.

Når der skal afgøres hvilke medarbejdere, der skal være omfattet af bonusordningen, er det vigtigt at tage højde for, at en række love hindrer forskelsbehandling. For eksempel må man ikke undtage medarbejdere, fordi de er på deltid, eller fordi de er gravide eller på barsel. Man må heller ikke lægge vægt på alder, køn, nationalitet, etnisk herkomst, religiøs og politisk overbevisning eller handicap.

## Kriterier for tildeling

Ved udformningen af en bonusaftale bør ledelsen altid have som udgangspunkt, at der først gennem bonussystemet skal tjenes flere penge eller spares omkostninger, før der udbetales en del heraf som bonus. For objektive mål er dette ikke vanskeligt. Overstiger indtjeningen det budgetterede? Kan merindtjeningen direkte aflæses? Subjektive mål er derimod vanskeligere at prissætte, men det bør dog stadig overvejes. Er kunderne blevet mere tilfredse? Er virksomhedens omdømme blevet forbedret? Når en medarbejder erhverver en særlig kompetence, giver det så en merværdi for virksomheden og i givet fald hvor meget?

Nogle typiske kriterier er opnåelse af økonomiske mål såsom omsætning, indtjening, lavere omkostninger, mindre spild og kombinationer heraf, eller større produktivitet, højere kvalitet og kombinationer heraf. De økonomiske mål sættes normalt i forhold til sidste års opnåede tal eller i forhold til indeværende års budget og er således naturligt tidsbegrænsede. Produktivitets- og kvalitetsmål opstilles normalt som normer, der kan være både tidsbegrænsede og mere langsigtede.

Følgende kriterier bør være opfyldt for en bonusaftale:

- Kriterierne skal understøtte virksomhedens overordnede mål
- Kriterierne for bonus skal som udgangspunkt være målbare
- Kriterierne skal være forståelige for medarbejderne
- Kriterierne skal kunne påvirkes af den enkelte eller af teamet/afdelingen
- Kriterierne skal opleves som retfærdige og opnåelige
- Kriterierne skal understøtte den adfærd, ledelsen ønsker af medarbejderne.

## Individuel eller kollektiv bonus

Bonusaftaler kan gøres enten individuelle eller kollektive, eventuelt en kombination af begge. Der er fordele og ulemper ved begge systemer.

Ved den individuelle bonus kan den enkelte medarbejder se sin egen ekstra indsats og bliver belønnet for den. Det giver naturligvis et incitament til at yde en ekstraordinær indsats, men det kan samtidig anspre til at se stort på helheden, for eksempel ved ikke at være indstillet på at hjælpe kolleger.

Ved den fælles bonus kan den enkelte medarbejder ikke se effekten af sin egen ekstra indsats, og vedkommende bliver ikke særskilt belønnet for den. Til gengæld vil der være en større tilskyndelse til for eksempel at hjælpe en kollega, fordi det er teamets samlede indsats, der bliver belønnet.

Bonussystemer er kun effektivitetsfremmende under følgende betingelser:

- Medarbejderne skal kunne bedømme, hvad der positivt kan påvirke deres løn.
- Medarbejderne skal være overbevist om, at en ekstraordinær arbejdspræstation virkelig fører til en højere bonus.
- Præstationen, som udløser bonussen, skal primært påvirkes af den enkelte medarbejders eller teamets indsats – og ikke af udefrakommende faktorer.

## Ansættelseskontrakt

Medarbejdernes ansættelseskontrakter skal blandt andet indeholde oplysning om medarbejdernes løn, hvilket indebærer, at bonusordningen skal fremgå af ansættelsesbeviset eller af et tillæg

hertil. Alternativt kan man beskrive hovedtrækkene i bonusordningen i kontrakten, mens der henvises til for eksempel personalepolitikken for en nærmere beskrivelse af ordningen.

### **Ændringer af bonusaftalen**

Udgangspunktet er, at enhver ændring af lønnen, der medfører en lønnedgang, betragtes som en væsentlig ændring af medarbejderens ansættelsesforhold.

Alle væsentlige ændringer i ansættelsesforholdet skal varsles med medarbejdernes individuelle opsigelsesvarsel. Ved varslingen tilbydes medarbejderne ansættelse på nye vilkår, og de kan i den forbindelse vælge at anse sig som opsagt af virksomheden, hvis de ikke vil acceptere ændringerne, og det skal så vurderes, om ændringen var saglig ud fra blandt andet virksomhedens forhold.

Det skal altid varsles, hvis virksomheden vil afskaffe en bonusordning. Det samme gælder, hvis bonusordningen ændres så radikalt, at det medfører en lønnedgang for medarbejderne.

Såfremt kriterier og vilkår for en bonusordning ændres, skal det derfor vurderes, om det vil medføre en potentiel lønnedgang for medarbejderne. Er det tilfældet, skal ændringen varsles, og ændringerne kan ikke træde i kraft før udløbet af varslet, medmindre medarbejderen accepterer en tidligere ikrafttræden.

Nogle bonusordninger er skruet sådan sammen, at der hvert år skal fastsættes nye bonusmål, for eksempel ud fra budgettet for det kommende år. Denne årlige fastsættelse af nye bonusmål indebærer ikke i sig selv en væsentlig ændring, der skal varsles. Hvis man derimod et år afviger væsentligt fra, hvordan man tidligere år har fastsat bonusmålene, således at der er en reel risiko for, at den ændrede praksis i sig selv vil indebære en lønnedgang, skal den varsles. At konjunkturer mv. reelt resulterer i en lønnedgang, medfører ikke, at fastsættelsen af bonusmål det pågældende år skulle have været varslet, når blot der ikke er sket væsentlige ændringer i bonusordningens opbygning og struktur.

I forbindelse med indførelsen af en bonusordning kan det overvejes, om bonusordningen i første omgang skal indføres for en tidsbegrænset periode, for eksempel som en forsøgsordning. Derved ophører ordningen automatisk på et bestemt tidspunkt, uden at det skal varsles over for medarbejderne, og virksomheden bliver dermed kun bundet af ordningen i en begrænset periode. Forlænges bonusordningen efter forsøgsperioden, vil medarbejderne dog efter en periode have en berettiget forventning om, at bonusordningen igen forlænges, eventuelt med nye kriterier og bonusmål. Det vil sige, at selvom man år efter år tidsbegrænser ordningen, vil en fjernelse af ordningen hurtigt kræve en varsling med individuelt opsigelsesvarsel.

### **Graviditet og barselsorlov**

Under barsels-, fædre- og forældreorlov er alle medarbejdere berettigede til at forhandle løn, herunder bonus, på lige vilkår med de øvrige medarbejdere.

Såfremt bonus udbetales ud fra et skøn over medarbejderens indsats, er det ikke lovligt at lægge vægt på, at medarbejderen har været fraværende på grund af graviditet eller barsel.

Hvis virksomheden i henhold til specielle lovregler, overenskomst eller individuel aftale herom udbetaler fuld løn under hele eller dele af barsels-, fædre- eller forældreorloven, vil den fulde løn som udgangspunkt også omfatte bonus, hvis betingelserne for udbetaling af bonus i øvrigt er opfyldt.

Har medarbejderen ikke et retskrav på løn i henhold til lov eller kollektiv overenskomst, er det op til virksomheden at fastsætte i hvilket omfang, medarbejderen skal have ret til løn. Virksomheden

kan i den forbindelse også beslutte, om bonus skal indgå i den løn, der eventuelt bliver udbetalt under barsels-, fædre- eller forældreorloven.

### **Bonus under sygdom**

Funktionærer har krav på fuld løn under sygdom. Funktionærer, der er omfattet af en bonusordning, har også krav på bonus under sygdom. Funktionæren skal lønmæssigt stilles, som hvis vedkommende ikke havde været syg. Det kan til tider være vanskeligt at opgøre ved individuel bonus, hvor bonussens størrelse afhænger af den indsats, som medarbejderen ville have udført, hvis vedkommende havde været på arbejde. Man må her afgøre hvilken beregningsmetode, der giver det mest retvisende billede.

Som udgangspunkt er ikke-funktionærer ikke berettigede til fuld løn under sygdom. Ikke-funktionærer kan dog være omfattet af en overenskomst, som indeholder tilsvarende regler om betaling af fuld løn under sygdom, således at ikke-funktionærer også kan være berettigede til bonus under sygdom.

Det er en god ide at beskrive i bonusordningen, hvordan man forholder sig ved sygdom og barsel.

Læs mere nedenfor om sygebonusordninger.

### **Bonus og opsigelse af ansættelsesforholdet**

Det er vigtigt at være opmærksom på, at en funktionær, der helt eller delvist aflønnes med bonus, har krav på bonus i opsigelsesperioden, uanset om funktionæren for eksempel er fritstillet eller suspenderet. Bonus under fraværet beregnes som den indtægt, som funktionæren antageligt ville have oppebåret, hvis funktionæren ikke var forhindret i at arbejde i de pågældende perioder.

Ifølge funktionærloven har medarbejderen krav på en forholdsmæssig andel af en bonus ved fratræden. Det kan således som udgangspunkt ikke aftales, at udbetaling af bonus forudsætter, at funktionæren fortsat er ansat på det tidspunkt, hvor bonussen kommer til udbetaling. Funktionæren kan dog normalt ikke kræve bonussen udbetalt ved fratrædelsen, men må afvente det ordinære udbetalingstidspunkt.

En tilsvarende regel gælder ikke for ikke-funktionærer. I forhold til ikke-funktionærer kan udbetaling af bonus altså betinges af, at vedkommende er ansat på udbetalingstidspunktet, medmindre andet følger af en overenskomst.

### **Fastholdelsesbonus eller loyalitetsbonus**

Det hænder, at en virksomhed har et driftsmæssigt behov for at fastholde enkelte eller flere medarbejdere med det formål, at medarbejderne udfører sit arbejde eller en specifik opgave indtil et bestemt tidspunkt. I den forbindelse ses det, at der indføres en såkaldt fastholdelsesbonus eller loyalitetsbonus. Karakteristisk for en sådan fastholdelsesbonus er, at medarbejderen som betingelse for bonussens udbetaling er ansat på et bestemt tidspunkt, således at der ikke udbetales en forholdsmæssig andel, hvis medarbejderen fratræder i utide.

De klassiske eksempler på situationer, hvor der indføres en fastholdelsesbonus, er virksomhedslukning og lukning af en afdeling, hvor virksomheden ønsker at fastholde nogle udvalgte eller alle medarbejdere, indtil lukningen er gennemført bedst muligt. Der ses også eksempler på fastholdelsesbonus i forbindelse med indførelse af ny teknologi, for eksempel på et lager, hvor den nye teknologi vil resultere i en nedskæring i personalet, og hvor det derfor er vigtigt at fastholde så mange medarbejdere som muligt, indtil den nye teknologi er indført.

Problemet med fastholdelsesbonus er funktionærlovens § 17a, hvor det som nævnt ovenfor fremgår, at funktionærer ved fratrædelsen har krav på en forholdsmæssig andel af et bonusbeløb, som funktionæren ville have fået udbetalt, hvis funktionæren havde været ansat i virksomheden på det tidspunkt, hvor bonussen i øvrigt kommer til udbetaling.

På baggrund af eksisterende retspraksis må det fastslås, at de fleste fastholdelsesbonusser på funktionærområdet risikerer at blive tilsidesat, således at funktionæren vil få udbetalt en forholdsmæssig andel af bonus, selvom vedkommende fratræder før det aftalte tidspunkt.

Det vil alt andet lige højne chancen for, at en fastholdelsesbonus ikke vil blive tilsidesat, hvis ordningen indgås som en egentlig lokalaftale med de pågældende fagforeninger.

For ikke-funktionærer gælder der ikke en tilsvarende regel som funktionærlovens § 17a. Det er derfor muligt at indgå aftaler om fastholdelsesbonus, således at medarbejderne ikke modtager bonus, hvis de opsiges eller opsiges ansættelsesforholdet inden udbetalingstidspunktet. Ikke-funktionærer kan dog være omfattet af en overenskomst, som forhindrer sådanne aftaler, hvorfor det er vigtigt at tage højde for sine overenskomster.

Som følge af usikkerheden om, hvorvidt en fastholdelsesbonus er i overensstemmelse med funktionærloven, anbefales det altid at søge rådgivning før en eventuel etablering af en sådan ordning.

## **Sygebonus**

Præmiering af medarbejdere med lavt eller intet sygefravær i form af løn bliver ofte benævnt sygebonus eller fremmødebonus.

Der er meget begrænset retspraksis, der tager direkte stilling til, om sådanne sygebonusordninger er i overensstemmelse med funktionærloven eller overenskomster, der indeholder pligt for arbejdsgiver til at yde løn under sygdom.

Sygdom er lovligt fravær, og der kan derfor argumenteres for, at det vil være i strid med funktionærloven at tillægge sygdom vægt ved udbetaling af bonus og lignende. På den anden side kan man argumentere for, at så længe sygebonusen ydes som noget ekstra ud over den almindelige løn, og bonussen ikke udgør for stor en andel i forhold til lønnen, vil det ikke være i strid med funktionærloven.

På baggrund af den yderst sparsomme retspraksis og usikkerheden i forhold til de præcise rammer for sygebonusordningers lovmæssighed, anbefales det, at der søges rådgivning, inden en sygebonusordning etableres. Alt andet lige vil det højne chancen for, at en sygebonus ikke vil blive tilsidesat, hvis ordningen indgås som en egentlig lokalaftale med de pågældende fagforeninger.

Hvis præmieringen ikke er løn, men for eksempel gaver i form af et weekendophold eller lignende, er der større sandsynlighed for, at ordningen ikke vil blive tilsidesat, da der ikke er tale om egentlig løn. Der ses for eksempel eksempler på virksomheder, der giver teamet med det laveste sygefravær en middag eller en biograftur.

## **Mere information**

Medlemmer af Dansk Erhverv kan søge rådgivning omkring bonusordninger. Kontakt Dansk Erhverv på telefon 3374 6000.

Vækstgrundlaget for dansk økonomi udgøres i stadig stigende grad af virksomheder inden for handel, rådgivning, oplevelse, transport og service. Dansk Erhverv er sat i verden for at skabe optimale vilkår for netop disse virksomheder og brancher, som Danmark skal leve af i fremtiden.

**Registrerede  
Revisorer  
FRR**

FRR  
FORENINGEN REGISTREREDE  
REVISORER  
ÅMARKSVEJ 1  
2650 HVIDOVRE  
TELEFON 3634 4422  
FAX 3634 4444  
WWW.FRR.DK

DANSK ERHVERV  
BØRSEN  
1217 KØBENHAVN K  
WWW.DANSKERHVERV.DK

T. +45 3374 6000  
F. +45 3374 6080  
-  
INFO@DANSKERHVERV.DK