

# Total reward i dansk forsikring

af Flemming Christensen



Flemming Christensen  
flemmingc@fanet.dk

*Tag en fridag med løn eller få en kontorstol med armlæn. Det og endnu mere vidtgående valg kan man ifølge tankegangen bag total reward stille medarbejderne overfor. Helt så vidt er man dog ikke gået inden for dansk forsikring, men de første skridt i den retning blev taget ved overenskomstforhandlingerne i foråret 2003.*

Dansk Sprognævn har næppe opdaget ordet endnu. Men ellers var der mange, der i 2002 talte om ”total reward”.

Total reward er som begreb og som så meget andet i HR-/managementlitteraturen amerikansk inspireret. Oversat til dansk bliver det til noget i retning af ”total belønning”, og netop her har man fat i noget af det rigtige. Man bør altid anlægge en total betragtning. Noget andet er så, om det altid kan lade sig gøre i virkelighedens verden.

---

## Den totale belønning

Der findes ikke nogen entydig definition på, hvad total reward præcis er. Men grundtanken er altså at se på den samlede eller totale belønning, dvs. hvad er det i alt, den enkelte medarbejder får ud af at være i ansættelses-

forholdet. Den samlede belønning kan f.eks. ses som faldende i tre dele.

Den første del er den *direkte* belønning eller lønnen i kroner og øre. Det drejer sig alle lønelementer, dvs. den faste månedsløn, genereltillæg, provision, engangsbeløb osv. Pensionsbidraget hører også til her. Bidrag til pension kan jo egentlig ses som en slags løn, der blot udbetales senere. Det samme gælder diverse aktiebaserede ordninger.

Den anden del er den *indirekte* belønning, der består af diverse personalegoder, der som oftest kan måles i kroner og øre. Bilordning, avis, netforbindelse, telefon og forsikringer er blot nogle af de elementer, man kan rubricere som indirekte.

---

**Flemming Christensen** er afdelingschef i Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Den tredje del, der altså skal favne resten, kan man betegne som *joboplevelsen*. Heri ligger blandt andet kulturen og arbejdsmiljøet i virksomheden samt mulighederne for anerkendelse og udvikling i jobbet. Balancen mellem arbejdsliv og fritid kommer også ind her. Fælles for det her nævnte er, at det kan være vanskeligt og måske endog umuligt at sætte kroner og øre på. Flekstid kan f.eks. medvirke til en bedre balance mellem arbejdstid og fritid, men det er unægtelig svært at sætte noget beløb på.

### Mangfoldige forskelligheder

Det væsentligste ved at lave totalbetragtningen er den medfølgende erkendelse af, at ikke alle medarbejdere vil det samme. For nogle er det måske meget vigtigt med præcise komme-og-gå-tider, mens andre måske er meget fokuserede på, hvad de kan opnå af personalegoder. Det væsentlige er, at medarbejdere er forskellige og dermed værdsætter forskellige elementer i totalbelønningen forskelligt.

Denne forskellighed illustreres med al tydelighed i flere undersøgelser. Blandt andet i den undersøgelse som Deloitte & Touche offentliggjorde resultaterne af i 2001 i rapporten ”Total Reward”. Her viser det sig, at en fjerdedel af lønmodtagerne i undersøgelsen slet ikke opfatter personalegoder som en del af lønnen, mens andre 36 pct. er interesserede i at vælge flere personalegoder frem for løn.

Dette er selvfølgelig kun et løst resultat fra en undersøgelse, men det kunne lede frem til den set fra virksomhedernes side ubehagelige – og indrømmet overdrevne – konklusion, at 25 pct. af pengene på personalegoder er spildte og, at for 36 pct. af medarbejderne er nogle af lønkronerne givet ud på det forkerte.

### Valgfrihed

Det åbenlyse svar på sådanne forskellige ønsker er selvfølgelig at indføre valgfrihed og i

yderste konsekvens lade den enkelte medarbejder selv bestemme, hvordan totalbelønningen skal sammensættes.

På den anden side er der også behov for, at der dog er visse rammer, man som medarbejder skal holde sig inden for, og tingene skal jo også kunne administreres.

Samtidig skal man passe på ikke at presse en streng økonomisk tængegang ind i alt og navnlig, hvor den ikke hører hjemme. For hvis alt hvad medarbejderen modtager fra virksomheden skal bogføres, så er det naturligt ligeledes at bogføre alt, hvad virksomheden modtager fra medarbejderen. I et sådant forhold mellem frie økonomiske agenter er der ikke meget plads til eller brug for egentlige ansættelsesforhold, for alt kan jo tilsyneladende beskrives ved kontrakter.

### Lønpakker

Netop valgfriheden spiller en central rolle i det, der blev aftalt om lønpakker mellem Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA) og Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening (DFL) ved overenskomstforhandlingerne i 2003.

Grundtanken i det aftalte er, at den enkelte medarbejder allerede i dag – enten via overenskomsten eller via individuelle aftaler – har en række goder i ansættelsesforholdet f.eks. løn, som vedkommende måske hellere vil bytte til noget andet.

Det er derfor mellem FA og DFL aftalt, at der i det enkelte forsikringsselskab kan indgås aftaler om lønpakker. Aftalerne indgås mellem selskabet og personaleforeningen i form af et lønkatalog, der fastlægger, hvad der kan byttes i mellem og til hvilke bytteforhold, dvs. priser. Herefter er valget op til den enkelte medarbejder.

Den toledede aftaleadgang, hvor der først indgås aftale mellem forsikringsselskab og personaleforening og dernæst foretages valg af den enkelte medarbejder, kan umiddelbart

forekomme lidt tung. Man skal imidlertid huske på, at der her er tale om en væsentlig afvigelse fra det normale i overenskomsterne, nemlig at lønnen udbetales som kroner og øre og kun som kroner og øre.

Samtidig giver det første led – aftalen mellem forsikringsselskab og personaleforening – mulighed for, at det selskab eller den personaleforening, der ikke bryder sig om lønpakker, kan sige nej og lade være med at indgå en sådan aftale. Der er altså ikke nogen, der er tvunget til noget. Hverken selskab eller medarbejdere.

---

### Køb og salg

---

Det er i den lokale aftale mellem forsikringsselskab og personaleforening, at det konkrete indhold af lønkataloget fastlægges. Og her har de lokale aftaleparter rimeligt vide rammer. Det er dog mellem FA og DFL aftalt, at pensionsbidraget ikke kan indgå.

Alt efter det nærmere indhold af det pågældende lønkatalog sammensættes det beløb, som den enkelte medarbejder herefter kan købe ind for, af blandt andet medarbejderens faste løn, genetillæg, feriedage og omsorgsdage, samt hvad medarbejderen i øvrigt måtte have af personalegoder.

Ved at sælge nogle af disse goder kan medarbejderen så til gengæld købe nogle andre goder, som f.eks. kunne være supplerende forsikringer, frihed og/eller andre personalegoder.

I det ovenfor citerede undersøgelsesresultat om personalegoder kan man hermed forestille sig to former for trafik. På den ene side en række medarbejdere, der sælger ud af enhver-

vede personalegoder for at opnå en forhøjelse af den sædvanlige månedsløn. På den anden side en række medarbejdere, der ønsker at nedsætte den sædvanlige månedsløn for at kunne tilkøbe diverse personalegoder. Det må dog på forhånd formodes, at intensiteten i denne trafik vil være påvirket af, hvordan den ikke altid logiske skattemæssige behandling af de enkelte personalegoder er.

---

### Kun et skridt på vejen

---

En del af FA's baggrund for at ville indgå aftaler med DFL ved overenskomstforhandlingerne i 2003 om lønpakker og -kataloger var netop total reward tankegangen. Der er noget grundlæggende rigtigt i at ville anlægge en mere total betragtning og give en vis mulighed for valgfrihed.

Sat på spidsen kan man sige, at det endelig i 2003 gik op for overenskomstparterne, at der fandtes andet mellem himmel og jord end blot løn, pension og frihed.

På den anden side skal man også passe på ikke at drive tankegangen for vidt. Derfor blev det mellem FA og DFL aftalte om lønpakker da også holdt på et langt mere behersket niveau og begrænset til mere håndgribelige elementer.

Det kan derfor med en vis ret hævdes, at det aftalte om lønpakker kun er en halv eller en kvart omgang total reward.

Det har således lange udsigter inden, at det kommer til det indledningsvis nævnte valg mellem kontorstol og fridag, og det ville nok også være for vidtgående – i hvert fald indtil videre.