



BONUSORDNING

Spørsmål og svar

Skal du som leder lage effektive bonusordninger må du vite hvilke prestasjoner eller hva slags atferd du skal belønne. I praksis betyr det å sette seg ned med bedriftens mål- og strategiplan og analysere denne ved å spørre seg: Hva må vi individuelt/som team gjøre for å nå de målene vi har satt oss?

Hva er en bonusordning?

Bonusordning er i denne sammenheng å forstå som prestasjonslønn, resultatlønn, overskuddsdeling, akkord etc., altså lønn som varierer i forhold til hvilke resultater som er oppnådd i en bestemt periode. Alternativt hvilke forbedringer virksomheten har oppnådd sammenlignet med tidligere perioder.

Hvorfor bonusordning?

For de fleste virksomheter vil hensikten med å innføre bonusordninger være å bedre virksomhetens resultater. Dette vil gi mulighet for økt lønn til de medarbeiderne som har vært med på å skape resultatene, noe som vil virke motiverende på de fleste. Det er allikevel viktig å merke seg at hvis bonusordningen skal fungere etter intensjonen, må målene gi mening for medarbeiderne og være mulige å påvirke.

Hvordan beregne bonus?

Utgangspunktet for beregning av bonus er at det finnes mål å arbeide mot. Det kan være forhold knyttet til produktivitet, økonomi eller kvalitative mål alternativt en kombinasjon av disse.

Hva som skaper resultater og lønnsomhet kan variere fra virksomhet til virksomhet. Det er derfor viktig å bestemme seg for hvilke forhold ordningen skal understøtte.

Bonus kan deles inn i tre kategorier:

- 1. Overskuddsdeling hvor "bunnlinjen" vil være utgangspunktet for bonusutbetalingen.**
- 2. Deling når oppsatt mål nås**
- 3. Deling som kan knyttes til økonomiske gevinster skapt gjennom forbedringer sammenlignet med tidligere perioder.**

Hvor stor andel av totallønnen kan bonusen utgjøre?

De aller fleste medarbeidere ønsker en relativt stor andel fast lønn. Dette skaper større trygghet for den enkelte i forhold til faste økonomiske forpliktelser. På den andre side må bonusen utgjøre en viss sum for å ha motiverende effekt. Mellom 5 og 10 % av den faste lønnen vil antagelig være en interessant størrelse for de fleste.

Bør det settes et tak for bonusutbetalingen?

Uansett hvor grundig man arbeider med å utforme en bonusordning, vil uforutsette forhold kunne inntreffe. Hvis slike forhold medfører skyhøye utbetalinger, vil dette kunne undergrave ordningen på sikt. Virke anbefaler derfor at man avtaler et tak på utbetalingene av bonus innenfor en avtalt periode.

Fortsetter neste side

VIRKE
HOVEDORGANISASJONEN

Tlf: +47 22 54 17 00 |
Henrik Ibsens gate 90, 0230 Oslo | PO Box 2900, 0230 Oslo, Norway
www.virke.no



BONUSORDNING

Spørsmål og svar

Side 2

Hvor ofte bør bonusen utbetales?

Dersom bonus utgjør en stor andel av den enkelte medarbeiders totale lønn, bør utbetalingen skje forholdsvis hyppig, for eksempel en gang i måneden. Dersom bonusen utgjør en mindre del av den enkeltes lønn og alle har tilgang til oppdatert informasjon i forhold til måloppnåelse, vil sjeldnere utbetalinger ikke virke dempende på motivasjonen.

Individuell- eller teambasert beregning?

Teambonus, bedre kjent som akkord, er det vi har lengst og mest erfaring med her til lands. Dersom resultatene i stor grad oppnås gjennom samarbeid, bør man vurdere å beregne bonusen på teamnivå. I motsatt fall og der den enkelte medarbeider arbeider selvstendig og har stor påvirkning på resultatet, kan individuelle bonusordninger være hensiktsmessig.

Bør bonusordningen begrenses i tid?

Med mindre man har forhandlet frem bonusordningen med de ansattes tillitsvalgte, anbefaler Virke at virksomheten ved inngåelse av bonusavtaler understreker at dette er en ensidig handling fra virksomhetens side. Dette innebærer at utbetaling av bonus ikke er en juridisk avtalemessig rettighet, men at det er virksomhetens ledelse som bestemmer prinsippene for bonusordningen, og at man står fritt til å endre og eventuelt fjerne bonusordningen. Alternativt kan man avtale at man i forbindelse med innføringen tar forbehold om at fortsettelse og omfanget bestemmes av ledelsen for ett år av gangen.

Skal alle ansatte ha like mye bonus?

Man kan avtale ordninger hvor arbeidstaker er berettiget til bonus i forhold til faktisk arbeidet tid og stillingsprosent.

Skal det utbetales bonus når arbeidstaker er i permisjon?

Det er opp til virksomhetene å avtale med arbeidstaker hvordan bonus kommer til utbetaling i følgende situasjoner:

- **Svangerskaps- og foreldrepermisjon**
- **Permisjon knyttet til omsorg av egne barn**
- **Militærtjeneste**

Annen type permisjon gir normalt ikke rett til å delta i virksomhetens bonusordning. Husk å avtale skriftlig hvordan bonus kommer til utbetaling ved permisjon.

Har arbeidstaker krav på bonus når vedkommende er fraværende på grunn av sykdom?

Det kan avtales at bonus opparbeides og utbetales pr. arbeidet time, det vil si at bonus ikke beregnes ved fravær på grunn av sykdom. Arbeidstakere i gradert sykemelding vil da være berettiget til bonus i forhold til den delen de er friske. Forutsetningen er selvsagt at dette går klart frem av ordningen, slik at arbeidstakerne er klar over en slik "begrensning".

Fortsetter neste side

VIRKE
HOVEDORGANISASJONEN

Tlf: +47 22 54 17 00 |
Henrik Ibsens gate 90, 0230 Oslo | PO Box 2900, 0230 Oslo, Norway
www.virke.no



BONUSORDNING

Spørsmål og svar

Side 3

Er prestasjonslønn skattepliktig?

Bonus er skattepliktig som ordinær lønn.

Hva med feriepenger?

Dersom bonusen kan knyttes til den enkelte arbeidstakers arbeidsinnsats skal bonus inngå i feriepengegrunnlaget. Det motsatte vil være tilfelle dersom bonusen ikke har sammenheng med medarbeiderens innsats eller tilstedeværelse, for eksempel en ren overskuddsdeling.

Hva med arbeidstaker som begynner eller slutter i perioden for bonusordningen?

Det er viktig å avklare hvordan bonus skal håndteres for arbeidstakere som ikke er ansatt i hele beregningsperioden. Det er vanlig at nyansatte ikke deltar i ordningen før etter endt prøvetid. Hvorvidt arbeidstakere som slutter skal utelukkes fra utbetaling for den aktuelle perioden, eller om de skal få utbetalt en forholdsmessig andel, må være avklart skriftlig på forhånd.

Hva med bonus for å fortsette i ansettelsesforholdet?

Virksomheter som står i fare for å miste kritiske nøkkelpersoner kan ta i bruk "bli hos oss bonus". Dette innebærer at de personene dette gjelder tilbys en på forhånd kjent bonusutbetaling dersom de fortsatt er ansatt på et bestemt tidspunkt eksempelvis to år frem i tid.

Denne type ordning vil alltid være bedriftens styringsrett, og vil være reservert et fåtall medarbeidere som det er spesielt viktig for virksomheten.