



**Lederguiden**  
*Lønforhandling*  
– *Sådan får du*  
*en bedre løn*

# Indhold

## *Indhold*

- 03 **Forord**
- 04 **På vej i nyt job?**  
Her får du 12 gode råd til den vellykkede lønforhandling
- 13 **Mere i lønposen?**  
11 gode råd til dig, der skal genforhandle din løn
- 22 **Syv populære frynsegoder:**  
Det skal du vide, inden du takker ja
- 23 **Skattefrit – til en vis grænse**
- 24 **7 af de mest populære frynsegoder**
- 29 **Vejen til den gode resultatlønsaftale:** »Målene skal fremstå krystalklare«

# Forord

---

**Har du endnu ikke fundet nøglen til den gode lønftale? I så fald er du ikke den eneste. Det kan nemlig være svært at værdisætte sig selv i kroner og ører – selv for den rutinerede leder. Men med den rette forberedelse og strategi øger du chancen for en lønftale, du kan være glad og tilfreds med.**

I denne guide tager vi dig skridt for skridt gennem lønforhandlingen – fra forberedelse til underskrift. En gennemgående pointe i guiden er, at du skal gøre op med dig selv, hvad du vil se som en god aftale. For nogle handler det kun om tallet på lønsedlen. For andre om at få så meget flekstid som muligt. Uanset hvad du går efter, skal du kunne sige dit ønske med sikkerhed i stemmen. Faktisk så sikkert, som du siger dit eget navn. Så er der nemlig større sandsynlighed for at få dit ønske opfyldt.

Guiden består af fire artikler fra [lederstof.dk](http://lederstof.dk). I de to første artikler finder du en række konkrete råd til selve lønforhandlingen. Den ene er lavet til dig, der skal skifte job. Den anden, hvis du skal genforhandle din løn. I guidens tredje artikel sætter vi fokus på et særligt element i lønforhandlingen, nemlig frynsegoder. Hvor meget skal goderne fylde i lønposen? Og hvordan beskattes de mest populære? Endelig kan du i den fjerde og sidste artikel blive klogere på resultatløns – en mere og mere udbredt lønform blandt ledere. Er resultatløns noget for dig? Og hvad skal en resultatlønskontrakt indeholde?

Guiden er blevet til i samarbejde med ledelsesrådgiver hos Lederne Bjarne Henning Jensen. Guiden igennem deler han ud af sine bedste råd til, hvordan du bliver bedre til at forhandle løn.

Husk, at som du medlem af Lederne altid kan få individuel sparring til din lønforhandling af vores ledelsesrådgivere. Desuden sidder vores jurister klar til tjekke din lønftale, inden du skriver under.

Rigtig god fornøjelse.



På vej i nyt job?

# 12 gode råd til den vellykkede lønforhandling



**Forberedelse er nøgleordet, når du skal forhandle løn med en kommende arbejdsgiver. Det fortæller ledelsesrådgiver hos Lederne, Bjarne Henning Jensen. Han giver her 12 gode råd til at forhandle løn, når du skal skifte job.**

Som leder er du måske vant til at forhandle løn med nye medarbejdere. Du kender spillet og de strategiske kneb, og du kan holde hovedet koldt, hvis forhandlingerne spidser til. Langt mere angstprovokerende og nervepirrende kan det være, når du selv står over for et jobskifte og skal forhandle løn med en kommende arbejdsgiver.

Men med den rette forberedelse og forhandlingstaktik øger du chancen for en god oplevelse. Og ikke mindst en tilfredsstillende lønpakke.

## **Bjarne Henning Jensen**

Bjarne har siden 2017 været ansat hos Lederne som ledelsesrådgiver. Til dagligt rådgiver han ledere i blandt andet lønforhandling og karriere.

Han har mere end 25 års ledelseserfaring fra en række store danske virksomheder inden for energi- og cleantech-sektorerne, og de seneste 10 år har han været venture-investor og her arbejdet med udvikling af teknologiske vækstvirksomheder.

## 1: Tjek virksomhedens lønniveau

»Inden du ser på dine egne krav, er det en god idé at undersøge virksomhedens lønniveau. Måske kender du én i virksomheden, du kan spørge. Hvis ikke, kan du regne gennemsnitslønnen ud ved at se på lønpuljen i deres årsregnskab og dividere det med antallet af medarbejdere. Sammenlign eventuelt med et par konkurrerende virksomheder, så du ved, om der er tale om en lønførende virksomhed.«

»At undersøge en virksomheds lønniveau er ikke så vanskeligt, som det kan lyde. Og så er det givet godt ud. Det betyder nemlig, at du får en god idé om lønrammen, og derved hverken sælger dig for billigt eller stiller et urealistisk højt krav til din løn.«

## 2: Overvej værdien af de øvrige lønelementer

»I mange lederstillinger består lønpakken af andet end den faste månedsløn. Det kan være firmabil eller andre former for personalegoder. Hvis det ikke fremgår af opslaget, vil du som regel få det at vide til den første samtale. En øvelse er her at finde ud af, hvad der er af reel værdi for dig. En firmabil kan være værdifuld, hvis du kører meget privat, men nærmere en økonomisk byrde, hvis du sjældent bruger den. Beskatningen er nemlig den samme, uanset hvor meget du kører. Et andet eksempel kan være, hvis virksomheden lokker med at smide et par ekstra betalte feriedage med i puljen. Det vil en person med små børn måske anse som værdifuldt, mens det for andre hverken gør fra eller til.«

»Pointen er, at hvis de øvrige lønelementer har en reel værdi for dig, så kan du måske godt leve med en månedsløn, der ligger en smule under det, du mener, er rimeligt. Omvendt skal du måske sigte lidt højere, hvis du ikke ser den store gevinst i de personalegoder, som virksomheden stiller dig i udsigt.«

Bjarne Henning Jensen minder om, at det er vigtigt, hvordan du tæller frynsegoder med i din beregning:

»Husk, at regne de øvrige lønelementer med som en del af bruttolønnen. Det giver det mest retvisende billede af din løn og gør det muligt at sammenligne med tallene i Ledernes Lønberegner.«



### 3: Tjek Ledernes Lønberegner

Medlemmer af Lederne har en fordel, når de skal vurdere, hvor høj en løn det er realistisk at bede om. De har nemlig adgang til Ledernes Lønberegner, som bygger på over 80.000 medlemmers præcise løn trukket fra Danmarks Statistik.

»Ledernes Lønberegner kan være et godt pejlemærke for dit lønniveau. Men vær opmærksom på, at den samme stillingsbetegnelse kan udløse vidt forskellige lønpakker afhængig af, om du er ansat i et lille firma eller en stor concern. Brug derfor lønstatistikken som et pejlemærke med størrelsen på virksomheden og mængden af ledelsesansvar in mente.«

Lønberegneren kan oplyse, hvad ledere med en given titel, uddannelse og erfaring gennemsnitligt tjener i virksomheder af forskellig størrelse, i forskellige brancher og forskellige steder i landet. Altså et meget præcist værktøj til at fastslå, hvad andre tjener i tilsvarende job.

»Vær opmærksom på, at engelske stillingsbetegnelser kan være vanskelige at oversætte til dansk. Er der tale om en driftschef eller en driftsleder, hvis der står Operations Manager i opslaget? Lønsmæssigt er forskellen stor, så det skal du vide med sikkerhed, når du bruger lønberegneren,« siger Bjarne Henning Jensen, der dog har et enkelt forbehold:

»Vores lønberegner er en glimrende rettesnor, fordi den tager højde for uddannelse, branche, anciennitet og flere andre parametre. Men husk, at det konkrete job – og de krav, der følger med – også spiller ind på din løn.«

[lederne.dk/faa-hjaelp-og-svar/loen/ledernes-loenstatistik](https://lederne.dk/faa-hjaelp-og-svar/loen/ledernes-loenstatistik)

## 4: Beslut dig for dit ønske – men også din smertegrænse

»Når du skal finde dit lønniveau, skal du sigte ambitiøst, men inden for rimelighedens grænser. Skyder du for meget over mål, vidner det om, at du ikke har sat dig ordentligt ind i jobbet og den pågældende virksomhed.«

»Du skal – uden at tøve – kunne sige, hvad din månedsløn skal være. Faktisk lige så naturligt, som du siger dit eget navn. Øv dig gerne på det inden samtalen. Hvis du er klar i spyttet, virker du mere troværdig, og dermed kommer

samtalen ikke til at handle om, hvorvidt tallet er rigtigt, men om virksomheden kan give dig lønnen eller ej.«

»Du skal også gøre op med dig selv, hvor din nedre grænse ligger. Husk på, at en lav startløn kan være svær at hive op på et fornuftigt niveau senere. Kommer du over din smertegrænse, men ikke helt op på det, du ønsker, kan du altid forsøge at få smidt nogle frynsegoder med i lønposen.«



## 5: Hav styr på strategien

»Lad arbejdsgiveren komme med udspillet og læg en plan for, hvordan du vil reagere. Hvis deres udspil er tilfredsstillende, kan du sige "okay, det lyder fint", men i et afdæmpet tonefald. Virksomheden skulle jo nødig stå tilbage med en fornemmelse af, at de har givet dig alt for meget.«

»Et andet scenarie er, at deres udspil ligger en smule under din forventning. Her kan det være godt at have forberedt et ikke-konfliktskabende spørgsmål. Spørg for eksempel, om det er det bedste, de kan gøre, eller sig, at du nok havde forventet noget mere.«

»Endelig kan du komme ud for, at deres udspil ligger meget under dit eget ønske. Her kan du reagere ved at melde ud, hvad du selv mener, du skal have i løn. Så har I en ramme at forhandle ud fra.«

»For mange er det en kejtet og stressende situation at forhandle løn. Men holder du dig til den strategi, du har lagt, har du en god chance for at opnå det, du kom efter; nemlig en tilfredsstillende lønftale.«



## 6: Vent på virksomhedens udspil

»Hvis du selv lægger ud med dit ønske, risikerer du at byde under det, virksomheden ville foreslå. Tænk, hvis de siger ja med det samme. Så er der pludselig ikke mere at forhandle om. Derfor giver det god mening at lade arbejdsgiveren komme med udspillet.«

»Faktisk er virksomhedens udspil – hvad mange ikke tror – som regel ganske godt. De er jo kun interesseret i, at du er tilfreds og dermed leverer det, de forventer. Dermed ikke sagt, at du nødvendigvis skal stille dig tilfreds med det første tal, der kommer på bordet. Men det vil sandsynligvis være et godt afsæt til at nå frem til en aftale, som begge parter kan være tilfreds med.«





## 7: Husk, at det er en ligeværdig forhandling

»I det daglige arbejde vil din chef rangere over dig og således frit kunne disponere over din tid og dine opgaver. Anderledes forholder det sig til en lønforhandling. Her er I nemlig to ligestillede forhandlingsparter, der sammen skal forsøge at nå frem til en aftale. Det betyder ikke, at du uden videre skal acceptere, hvad der kommer på bordet, men derimod gøre op med dig selv, om du vil takke ja eller nej.«

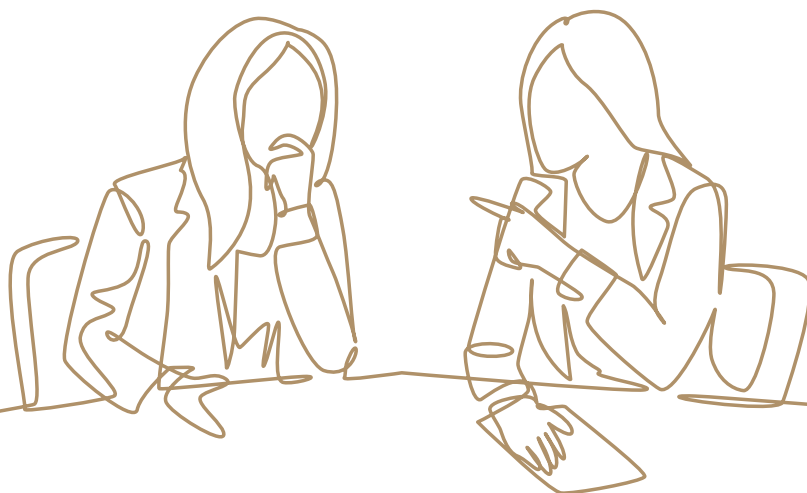
»Det kan lyde banalt, at du er ligestillet med chefen til en lønforhandling. Men det er afgørende for den måde, du griber forhandlingen an på. Du bestemmer selv, hvad du vil gå med til, og det er dine input – og ikke din rang – der tæller.«

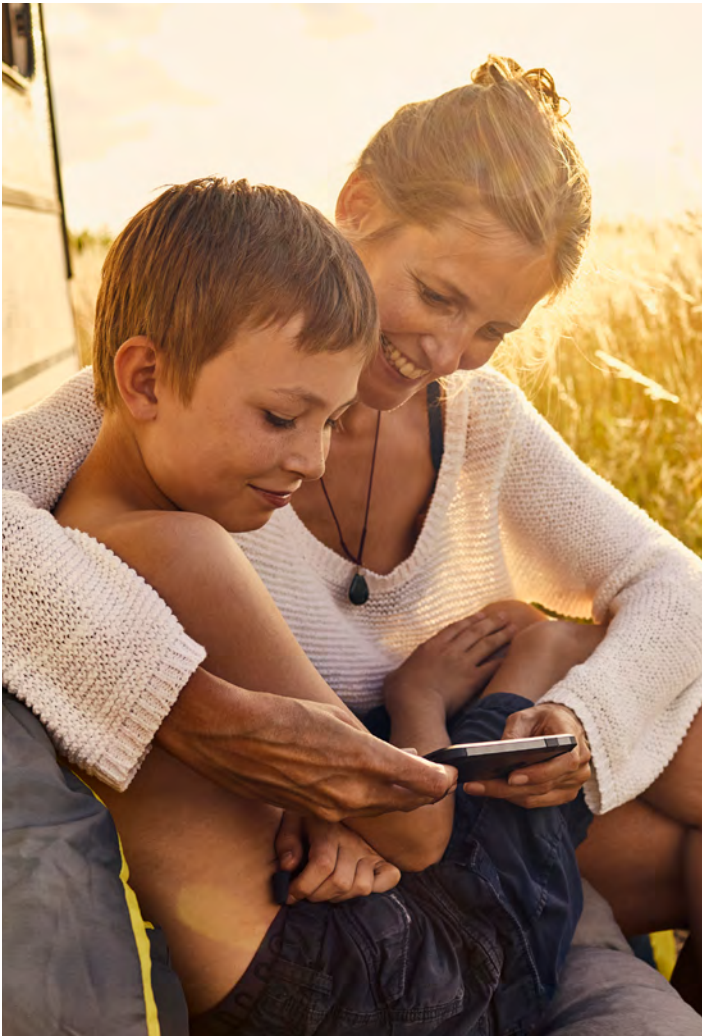
## 8: Brug forslag i stedet for argumenter

»Kan I ikke blive enige om lønnen, kan et trick være at stille forslag eller spørgsmål i stedet for at bruge argumenter. Det virker mere konstruktivt og kan hjælpe dig med at finde ud af, hvor der kan være en åbning i forhandlingen.«

»Lad os sige, at du er til lønsamtale og ikke kan få chefen til at acceptere dit lønkrav. Her kunne du spørge, hvad der skal til for at få for eksempel 4.000 kr. ekstra om måneden. Det vil formentlig få chefen til at komme med et par konkrete bud på, hvad det ville kræve. Det kunne være tre mål, der hver især udløser 1.000 kr. ekstra om måneden, hvis de opfyldes inden for en given tidsramme. Ved at stille et simpelt spørgsmål spiller du altså bolden over til arbejdsgiveren og genstarter på den måde forhandlingen. Skulle du ende med kun at kunne få 2.000 kr. ekstra, er det også værd at tage med – det er immervæk 24.000 kr. om året.«

»Faktisk vil virksomheden se det som en styrke, hvis du viser, at du er en dygtig og konstruktiv forhandler. Hvem vil ikke ansætte en god forhandler og give vedkommende en løn efter fortjeneste?«





## 9: Suppler lønnen med frynsegoder

»Hvis du kan fornemme, at der ikke er mere at give af rent lønmæssigt, kan du også overveje at spille nogle alternative ideer ud. Det kan være en uges ekstra ferie med betaling. Eller at virksomheden hæver indbetalingen til din pensionsordning – for eksempel med fire procent om året. Altså noget meget konkret, som du tillægger en reel værdi og som dermed vil være en kompensation for den arbejdsindsats, du kommer til at lægge i virksomheden.«

## 10: Lad ikke lønforhandlingen være en stopper for ansættelsen

»Det sker heldigvis ikke så tit. Men du kan komme i en situation, hvor I ikke kan nå til enighed om en lønpakke. Her er det vigtigt at holde processen i gang ved at aftale et konkret tidspunkt for, hvornår I skal mødes igen.«

»Husk på, at du står ved målstregen, og at alle andre lamper lyser grønt. Derfor vil det være brandærgeligt, hvis det skulle glippe så langt fremme i ansættelsesprocessen. Ofte hjælper det at trække vejret et par dage og så sætte sig sammen igen ved forhandlingsbordet.«

## 11: Få kontrakten tjekket igennem af en jurist

Det er sjældent, at du sidder med en ny ansættelseskontrakt fra en ny virksomhed. Og er du som de fleste, er du ikke ekspert i ansættelsesret. Derfor er det en god idé at få en ekspertvurdering, inden du skriver under. For medlemmer af Lederne er det en gratis service, man altid kan få indenfor 24 timer.

»Det kan være en god idé at få tjekket din kontrakt af vores jurister – vel at mærke inden, du skriver under. Måske har du overset noget, som kan få betydning for dine ansættelsesforhold.«

## 12: Husk, at din næste lønforhandling starter på din første arbejdsdag


»Den dag du træder ind ad døren på din nye arbejdsplads, begynder din næste lønforhandling. Det er nemlig de resultater, du skaber – og din evne til at gøre din chef opmærksom på dem – der er afgørende for, hvad du senere kan få i løn.«

»Skriv derfor gerne ned, hver gang du har gjort en forskel. Hvad har du opnået? Og hvordan har du gjort det? Nogle sætter små huskesedler på deres computerskærm, andre noterer det i en notesbog. Pointen er, at du skal være skarp på, hvad du kan, og hvilken værdi du tilfører virksomheden.«

»Lige så vigtigt er det at synliggøre dine resultater for din chef. Det falder dig måske ikke naturligt. Men tænk på, at de resultater, du skaber, formentlig udgør en relevant viden for både din chef og andre i virksomheden. Hvis du leverer som forventet – og løbende gør din chef opmærksom på det – står du med gode kort på hånden, når du igen skal forhandle løn.«







---

»Din løn er en  
kompensation for  
det stykke arbejde,  
du udfører.

*Derfor skal du  
have en følelse af,  
at de to ting stemmer  
overens.«*

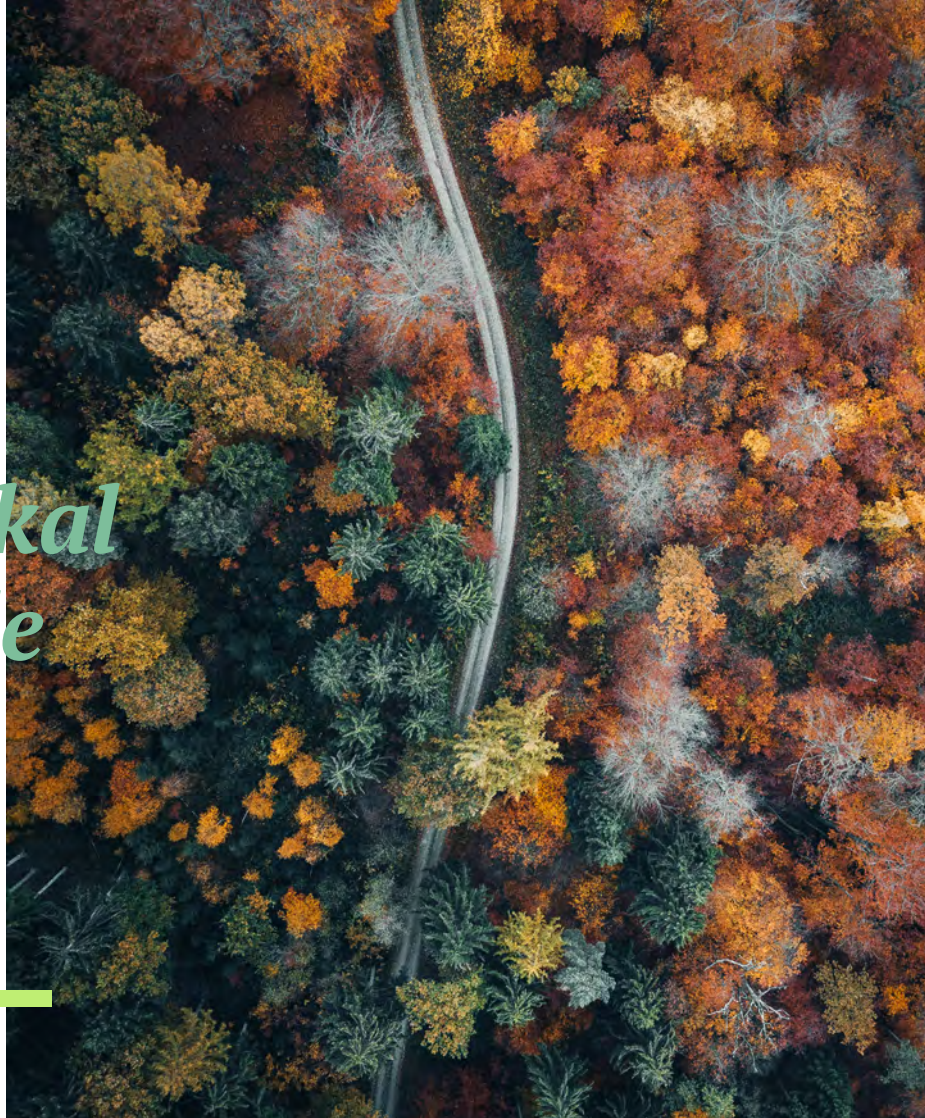
---

Bjarne Henning Jensen,  
Ledelsesrådgiver hos Lederne



Mere i lønposen?

# 11 gode råd til dig, der skal genforhandle din løn



**At forhandle sig til en højere løn kræver mere end en grundig forberedelse til lønsamtalen. Faktisk skal du begynde allerede nu. Her er ledelsesrådgiverens 11 gode råd til, hvordan du får mere i løn.**

I sit arbejde som ledelsesrådgiver bliver Bjarne Henning Jensen ofte spurgt til, hvordan man forbereder sig til at gå til lønforhandling. Det er nemlig ikke altid så ligetil. Selv ikke for den garvede leder.

»For mange er det svært at sælge sig selv. Ofte meget sværere end at lande en salgsaftale med en kunde. Du føler måske, at det handler om dig selv som person. Men i virkeligheden handler det om den værdi, du tilfører virksomheden,« siger Bjarne Henning Jensen.

Målet er at få en løn, der gør, at du kan udføre dit arbejde, uden at lønnen fylder noget i din hverdag.

»Din løn er en kompensation for det stykke arbejde, du udfører. Derfor skal du have en følelse af, at de to ting stemmer overens. Ellers kan lønnen ende med at blive et forstyrrende element, der påvirker din arbejdsglæde og dermed også dit engagement i jobbet – og det er hverken i din eller din arbejdsgivers interesse,« fortæller Bjarne Henning Jensen, som her kommer med 11 gode råd til, hvordan du forhandler dig frem til en tilfredsstillende lønpakke.

## 1: Notér dine succeser

»Hvis du mener, at du skal have mere i løn, skal du kunne argumentere for det. Her spiller dine resultater en væsentlig rolle. En god idé kan være at skrive dine sejre ned, så du husker at få det hele med. Både de store og de små. Det kan være, hvis du scorer højt i en tilfredshedsundersøgelse blandt dine medarbejdere, eller hvis du lander et salg eller en kunde.«

»Notér også gerne, hvordan du opnåede dine resultater. Måske var det din viden på et bestemt område, der gjorde et salg muligt? Måske viste du din evne til krisehåndtering i en anden sammenhæng?«

»Du skal – kort sagt – kunne dokumentere dine kompetencer og de resultater, du skaber ved at bruge dem. Det får du brug for i selve forhandlingssituationen, men måske endnu vigtigere til løbende at vise din chef, at du er en værdifuld medarbejder.«



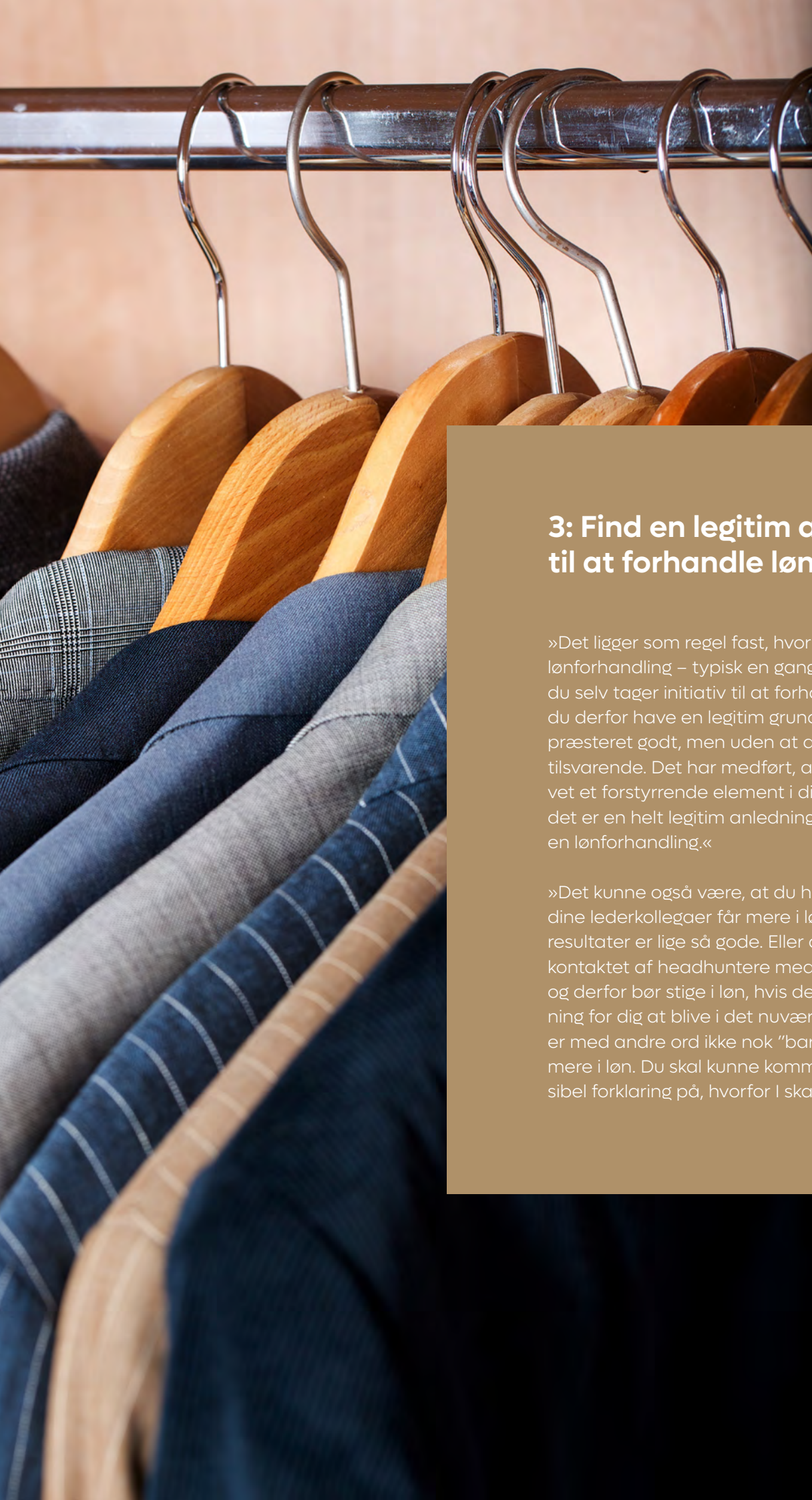
## 2: Synliggør løbende dine resultater

»Du står bedre, hvis du allerede inden lønsamtalen har overbevist din chef om, at du leverer varen. Derfor skal du løbende gøre chefen opmærksom på din gode indsats og de resultater, du skaber. Du skal både vise, at du gør det, der skal til for at udfylde jobbet – det kan være at møde ind på en søndag, hvis der opstår problemer med en kunde – og på samme tid, at du når de mål, der forventes.«

»Måske har du svært ved at skulle fremhæve dig selv og dine resultater. Et trick kan her være at tænke over, hvordan dine resultater kan udgøre en nyttig viden for din chef og andre medarbejdere. Det behøver ikke være noget målbart, men kan måske være en særlig metode, som har hjulpet dig i et projekt. Det vigtige er, at det udgør en værdi for modtageren – ellers kan det hurtigt virke som pral.«

»Det, der nok gør størst indtryk på din chef, er, hvis han eller hun hører om din gode indsats fra enten dine medarbejdere eller en kunde. Derfor er det vigtigt, at I internt i afdelingen fejrer jeres succeser, så medarbejderne er bevidste om, at I gør en forskel med dig ved roret. Du kan også bede dine kunder om feedback, når du ved, de er tilfredse. På den måde bliver det ikke dig, men kunderne, der fortæller, at du gør det godt.«





### 3: Find en legitim anledning til at forhandle løn

»Det ligger som regel fast, hvor ofte du skal til lønforhandling – typisk en gang om året. Hvis du selv tager initiativ til at forhandle løn, skal du derfor have en legitim grund. Måske har du præsteret godt, men uden at din løn er steget tilsvarende. Det har medført, at lønnen er blevet et forstyrrende element i dit arbejde. Og det er en helt legitim anledning til at bede om en lønforhandling.«

»Det kunne også være, at du har opdaget, at dine lederkollegaer får mere i løn, selvom dine resultater er lige så gode. Eller at du ofte bliver kontaktet af headhuntere med lukrative tilbud og derfor bør stige i løn, hvis det skal give mening for dig at blive i det nuværende job. Det er med andre ord ikke nok "bare" at ville have mere i løn. Du skal kunne komme med en plausibel forklaring på, hvorfor I skal snakke løn.«

## 4: Tjek Ledernes Lønberegner

Medlemmer af Lederne har adgang til Lederne's Lønberegner, som bygger på over 80.000 medlemmers præcise løn trukket fra Danmarks Statistik. Der kan du blandt andet se, hvad andre ledere med samme titel, uddannelse og erfaring tjener i sammenlignelige virksomheder. Det kan være en stor hjælp.

»Når du forbereder dig til lønsamtalen, kan du med fordel starte med at se på, om din lønudvikling har fulgt med den generelle lønudvikling inden for dit fag og din jobposition. Bruger du Lederne's Lønberegner, får du en glimrende rettesnor for, hvor du bør ligge. Men husk, at det konkrete job – og de krav, der følger med – også altid vil spille ind på din løn.«

»Det kan desuden være relevant at se på din lønudvikling isoleret set. Måske har du ikke fået det store de sidste gange, du har været til lønforhandling. Måske slet ingenting, hvorfor din løn reelt er blevet mindre værd, fordi den ikke er fulgt med lønudviklingen – altså et godt argument for, at det igen er blevet tid til at en lønforhøjelse. Vær dog opmærksom på, at lønudviklingen i en virksomhed godt kan være nul et par år – det behøver ikke kun at gælde dig – og så er det måske ikke din lønudvikling, der skal være det bærende argument i forhandlingen.«

[lederne.dk/faa-hjaelp-og-svar/loen/ledernes-loenstatistik](https://lederne.dk/faa-hjaelp-og-svar/loen/ledernes-loenstatistik)

## 5: Undersøg virksomhedens økonomi

»Hvis du har en lønstigning på et par procent i tankerne, betyder virksomhedens økonomi ikke det helt store. Men forestiller du dig et større lønspring, vil det formentlig kræve, at virksomheden er inde i en positiv økonomisk udvikling. Er det tilfældet, skal du kunne argumentere for, at du har bidraget til fremgangen og derfor har fortjent en lønstigning ud over det sædvanlige. Omvendt vil det ikke være realistisk eller særligt loyalt at kræve en stigning på femten procent, hvis virksomheden kæmper med økonomien.«

»Nogle virksomheder melder ud på forhånd, hvor mange procent lønnen i gennemsnit vil blive reguleret med. Det kan for eksempel være tre procent. Men det betyder ikke nødvendigvis, at du ikke kan få mere, hvis du kan argumentere for, at du har leveret en ekstra god indsats.«





## 6: Beslut dig for, hvad du vil have ud af forhandlingen

»Du skal vide præcist, hvad du vil have ud af din lønforhandling. Måske handler det udelukkende om din månedsløn. Måske handler det om, at du gerne vil have lavet din lønpakke om, så bonuselementet bliver mindre og grundlønningen større. Eller måske går du ind til forhandlingen med et ønske om mere flekstid?«

»Det er kun dig selv, der kan svare på, hvad der vil gøre dig glad. Men uanset hvad dit ønske måtte være, skal du være skarp på, hvad dit mål med forhandlingen er. Ellers risikerer du at lade dig spise af med noget, som reelt ikke udgør en værdi for dig.«

## 7: Dit lønkrav skal være ambitiøst, men realistisk

»Der skal være noget at forhandle med, hvis du går efter en højere løn. Derfor skal dit lønkrav være ambitiøst, men inden for rimelighedens grænser. Ligger du alt for højt eller alt for lavt, kommer du til at fremstå uforberedt og dermed stå skidt i forhandlingen. Så forbered dig grundigt og læg dig fast på et tal, som vil gøre dig rigtig glad og tilfreds – også selv om slutresultatet skulle ende en smule under.«

»Det er vigtigt, at du nævner et konkret tal – for eksempel 64.000 kroner. Det virker mere overbevisende, end hvis du blot nævner, at din løn bør ligge "et sted midt i tresserne".«

»Øv dig i at sige dit lønkrav højt. Føles det godt i maven – og kan du sige det med stor naturlighed – vil du få lettere ved at overbevise din chef om, at dit ønske er rimeligt. Dermed kommer det ikke til at handle om, hvorvidt tallet er passende, men om vedkommende kan give dig det eller ej.«





## 8: Husk, at det er en ligeværdig forhandling

»Til en lønforhandling er du ikke tvunget til adlyde chefen som i dit daglige arbejde. Du kan derimod sige ja eller nej alt efter, hvad du synes er rimeligt. Det er med andre ord en ligeværdig forhandling, hvor I sammen skal forsøge at nå frem til en aftale, som begge parter kan være tilfredse med. Glemmer du det, kan du ende med at acceptere en aftale, inden forhandlingen overhovedet er kommet i gang.«

## 9: Hav styr på strategien

»Hvis du selv har taget initiativ til forhandlingen, vil det give god mening, at du selv lægger ud med, hvad du gerne vil have. Ellers ender det hurtigt med, at chefen sidder og roser dig uden at tage fat på det, det egentlig handler om. Start gerne med at fremhæve de positive sider af jobbet – for eksempel opgaverne, kollegaerne og chefen. Det eneste problem, kan du så fortælle, er lønnen, som du mener bør ligge X antal tusind højere.«

»Sidder du til den faste, årlige lønforhandling, skal du derimod lade chefen komme med udspillet. Ligger det på det niveau, du havde drømt om, kan du takke pænt ja, men uden at virke overbegeistret. Virksomheden skulle nemlig sidde tilbage med en fornemmelse af, at de har givet dig alt for meget.«

»Vær forberedt på at blive mødt med et nej, hvis du kræver mere, end chefen lægger op til. Det er helt normalt og en del af spillet. En idé kan her være at tænke i forslag og ideer i stedet for argumenter. Husk på, at det ikke handler om at få ret, men om at indgå en aftale. Spørg for eksempel, hvad der skal til for at få 4.000 kr. ekstra om måneden. Spørgsmål kan være en effektiv måde at finde åbninger på i forhandlingen.«

»Ender du med slet ikke at kunne få mere, er det vigtigt at lave en konkret aftale om, hvornår I næste gang skal snakke løn. Måske kan du få det fremskudt, når du nu ikke fik noget denne gang. Vær opmærksom på, at en ekstraordinær lønforhandling ikke ændrer på den planlagte forhandling, hvor du igen vil kunne kræve en forbedring af din løn.«





## 10: Hold fokus hele vejen i mål

»Det er vigtigt at holde dig for øje, hvad du er kommet for. Du må ikke falde i den fælde, at chefen roser dig og giver dig skulderklap for derefter at glemme lønsnakken. Når du taler løn, taler du kun løn. Hold fokus og forlad ikke forhandlingerne, før der ligger en lønaftale på bordet – eller som minimum en konkret aftale om, hvornår I skal forhandle videre næste gang.«

## 11: Afslut i en god tone

»Hvis du er tilfreds med resultatet, så sørg for at anerkende din chef for det, han eller hun har gjort for dig. Hvis ikke, kan du bede om at få chefen til at forklare dig, hvad du skal gøre for at få en større lønstigning næste gang. Så kan I sammen opstille en målsætning. Sørg for, at få den skrevet ned. Opnår du den i løbet af året, har du et stærkt argument for at stige i løn ved den næste lønforhandling.«







---

»Der kan være stor forskel på et godes værdi i kroner og øre og på den faktiske værdi, du tillægger det.«

---

Bjarne Henning Jensen,  
Ledelsesrådgiver hos Lederne

Syv populære frynsegoder

# Det skal du vide, *inden du takker ja*

**Hvad skal du tage højde for, når du forhandler frynsegoder? Og hvilke særlige forhold gør sig gældende for de mest populære goder? Det guider ledelsesrådgiver hos Lederne – Bjarne Henning Jensen – dig igennem her.**



Frynsegoder – også kaldet personalegoder – er en naturalydelse af økonomisk værdi, som arbejdsgiveren yder til arbejdstageren som vederlag for en arbejdsindsats og opfylder i et vist omfang et privatforbrugsformål hos arbejdstageren.

At forhandle sig til en god lønftale handler ikke nødvendigvis kun om beløbet på din lønseddel. Alternative lønelementer – bedre kendt som frynse- eller personalegoder – kan også bidrage til en tilfredsstillende lønpakke.

Der er dog en række overvejelser, du bør gøre dig, inden du siger ja til frynsegoder som en del af din løn. Først og fremmest skal du gøre op med dig selv, om goderne vil have en reel brugsværdi for dig. Det forklarer Bjarne Henning Jensen, der er ledelsesrådgiver hos Lederne.

»Der kan være stor forskel på et godes værdi i kroner og øre og på den faktiske værdi, du tillægger det. For nogle kan et fitnessabonnement have stor værdi, fordi de i forvejen træner fire-fem gange om ugen. Men hvis du hellere vil løbe en tur i skoven, er det måske ligegyldigt. Derfor skal du overveje, hvad du vil anse som et værdifuldt gode at få oveni din faste månedsløn.«

Hvis du ikke kan lide at gå i fitnesscenter, kan du forsøge at forhandle dig til andre eller flere goder. Og det skal måske være nogle helt andre, end dine kolleger får.

»Pointen er, at du skal tage udgangspunkt i dig selv og dine egne behov,« siger Bjarne Henning Jensen og tilføjer, at det er meget forskelligt, om du selv kan vælge, hvilke frynsegoder du vil have med i lønposen.

# Skattefrit – til en vis grænse

**Som hovedregel skal du betale skat af frynsegoder. Men i visse tilfælde kan du undgå at betale skat, hvis du holder dig under én af de to bagatelgrænser.**

Den ene bagatelgrænse er på 6.500 kroner om året og omhandler goder, som har en klar sammenhæng med arbejdets udførelse – for eksempel aviser eller faglitteratur. Disse goder er skattefrie, så længe den samlede årlige værdi ikke overstiger 6.500 kroner om året.

Er der ikke en direkte sammenhæng mellem godet og arbejdets udførelse, kan det stadig være skattefrit. Det kræver, at godet holder sig under den anden bagatelgrænse på 1.200 kr. om året, som omfatter goder til påskønnelse – for eksempel årskort til museer eller fribilletter til sportsarrangementer.

»Vil du undgå at betale skat, skal du holde dig under grænsebeløbet. Det er nemlig sådan, at du betaler skat af hele beløbet, og ikke kun det overskydende beløb, hvis du overstiger grænsen,« siger Bjarne Henning Jensen.

Han understreger, at det er afgørende, om godet har relation til arbejdets udførelse.

»De fleste vidensarbejdere vil kunne argumentere for, at avislæsning er relevant for deres arbejde. Et fitnessabonnement, derimod, vil høre til den ikke-arbejdsrelaterede bagatelgrænse på 1.200 kroner og bliver derved svært at holde skattefrit.«

## **Lav en lønomlægning – og betal mindre i skat**

Holder godet sig ikke inden for bagatelgrænsen, kan du i visse tilfælde stadig opnå en skattemæssig fordel, nemlig ved at lave en lønomlægning med din arbejdsgiver – også kaldet en bruttolønsordning. Det foregår ved, at medarbejderen accepterer en lønnedgang mod at få stillet et eller flere skattefrie frynsegoder til rådighed. Fordelen er, at det bruttoløb, du betaler skat af, bliver mindre.

»Hvis du kører i bus til dit arbejde, men bor mindre end 12 kilometer væk, kan du ikke få befodringsfradrag. Her kunne du foreslå din arbejdsgiver, at de betaler dit buskort, mod at du går tilsvarende ned i løn. Dermed bliver den indtægt, du betaler skat af, en smule mindre – helt uden meromkostning for virksomheden.«

## **Er du i tvivl? Ring til en revisor!**

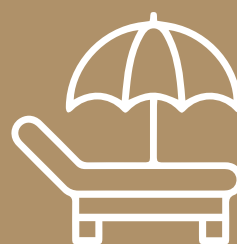
I visse tilfælde kan spørgsmålet om beskatning af frynsegoder være så kompliceret, at det kan blive nødvendigt at kontakte en revisor. For eksempel kan beskatningen af et gode som aktieløn, der som oftest bliver tilbudt til direktører og nøglemedarbejdere, være svær at blive klog på.

»Beskatningen afhænger blandt andet af, hvilket regelsæt aktielønnen tildeles efter – plus en række andre faktorer, som kan være svære at finde rundt i. Derfor bør du kontakte en revisor, der præcis kan forklare dig, hvordan du beskattes af godet.«



# 7 af de mest populære frynsegoder

Nogle frynsegoder er obligatoriske, andre kan du vælge til og fra. Uanset hvad, er det en god idé at undersøge, om godet er skattepligtigt – og desuden vurdere, hvor meget du i praksis vil få ud af det. Ledelsesrådgiver Bjarne Henning Jensen guider dig her igennem syv af de mest populære.



Ferie



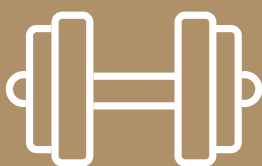
Fri bil



Uddannelse



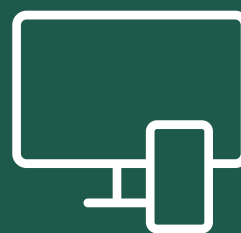
Avis



Fitness



Aktieløn



Fri computer og telefon



## 1. Ferie

En uges ekstra betalt ferie kan være et godt alternativ til en lønforhøjelse – hvis ellers de ekstra feriedage giver mening for dig at holde.

»For en børnefamilie vil det måske blive set som et gode af stor værdi, mens det for andre hverken gør fra eller til. Så tænk over dit behov, inden du begynder at fiske efter ekstra feriedage. Spørg dig selv, om det er det, du har allermest brug for,« siger Bjarne Henning Jensen og tilføjer, at de ekstra feriedage med løn ikke behøver at være en engangsforeteelse, men også kan forhandles som en permanent ordning, som gælder år efter år.«



## 2. Fri bil

Hvis du får stillet en bil til rådighed af din arbejdsgiver til privat kørsel, er godet skattepligtigt. Skatten bliver udregnet efter bilens værdi – og ikke efter, hvor meget du kører i den. Derfor må du gøre op med dig selv, om bilen vil være en gevinst i din dagligdag.

»Hvis du kører meget privat – og måske endda står over for at skulle købe en ny bil – giver det god mening at sige ja til fri bil. Men hvis du bor centralt og hellere vil cykle eller komme rundt med det offentlige, er fri bil nærmere en økonomisk byrde. Så det er igen dit behov, der er afgørende for, om bilen er værd at takke ja til.«

Hvis du har fri bil, skal du betale skat af 25 procent af værdien plus et miljøtillæg. Hvis bilen er mere end 300.000 kroner værd, skal du betale skat af 25 procent af de første 300.000 kroner og 20 procent af resten.





### 3. Uddannelse

Kurser og uddannelse kan åbne op for et væld af muligheder, som på sigt kan have højere værdi end lidt mere i løn. At få en uddannelse med i lønpakken til den årlige lønforhandling kan derfor give god mening. Og så slipper du endda for at betale skat, så længe uddannelsen har et erhvervs-mæssigt sigte.

»Hvis det er din arbejdsgiver, der bringer et tilbud om uddannelse på bordet, skal du gøre op med dig selv, om du vil se den som en mulighed for opkvalificering eller som en sur pligt. Husk, at uddannelsen ikke behøver at have relevans for din nuværende funktion, men kan være et skridt på vejen til et helt nyt job.«

Betaler din arbejdsgiver dine udgifter til erhvervsrelaterede uddannelser og kurser, er de skattefrie for dig. Skattefriheden omfatter også udgifter til bøger samt kost og logi efter de normale regler for skattefri rejsegodtgørelse.



### 4. Avis

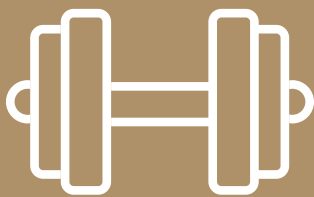
Et arbejdsgiverbetalt avisabonnement er skattefrit, hvis avisen kan siges i overvejende grad at være stillet til rådighed af hensyn til arbejdet. Og det vil sjældent være svært at argumentere for, mener Bjarne Henning Jensen.

»Hvis dit job har et element af vidensarbejde – hvilket mange lederstillinger har – er det normalt ikke et problem at få sin arbejdsgiverbetalte avis gjort skattefri. Så hvis du ellers læser avis, er det et oplagt gode at sige ja til.«

Hvis avisen er stillet til rådighed i direkte relation til arbejdets udførelse, er den omfattet af bagatelgrænsen for arbejdsrelaterede goder på 6.500 kr. om året og vil dermed være skattefri, så længe bagatelgrænsen ikke overskrides.







## 5. Fitness

Vores effektivitet på jobbet hænger tæt sammen med vores fysiske og psykiske velvære. Derfor tilbyder flere og flere virksomheder fitnessabonnementer til deres ansatte. Og hvis du ved, at du vil få fitnesskortet brugt, kan det være et glimrende gode. Dog kan det blive svært at slippe for skatten.

»Hvis et fitnessabonnement skal være skattefrit, kræver det, at træningsfaciliteterne er stillet til rådighed på virksomhedens egen adresse. Med andre ord vil et abonnement til det lokale fitnesscenter altså være skattepligtigt. Men det er jo ikke helt billigt at tegne et fitnessabonnement. Så for de træningsivrige kan det være et fint gode at få smidt med i lønposen,« siger Bjarne Henning Jensen.

Et fitnessabonnement falder ikke ind under reglerne om bagatelgrænsen for arbejdsrelaterede goder, men vil derimod være omfattet af den skattefrie bagatelgrænse på 1.200 kr. om året for private goder.



## 6. Aktieløn

Som leder er det ikke ualmindeligt at blive tilbudt aktier i virksomheden som en del af lønpakken. For medarbejderen er aktieløn en mulighed for at få del i overskuddet, når det går godt og dermed også nyde frugten af eget arbejde. Det er dog ikke uden risiko at takke ja.

»Hvis du får en lønforhøjelse, ved du præcist, hvad du har at gøre godt med. Men hvis du i stedet bliver tilbudt aktier i virksomheden, kan det være svært at forudse, hvad gevinsten vil blive – hvis der altså bliver en gevinst. Aktieløn behøver dog ikke være en dårlig idé, særligt ikke hvis virksomheden er i fremgang. Men du skal vide, at der er en vis risiko forbundet med det,« siger Bjarne Henning Jensen.

Aktieløn er en samlet betegnelse for de ordninger, hvor en medarbejder får mulighed for at erhverve aktier i virksomheden. Aftaler om købe- eller tegningsretter til aktier omtales ofte som "warrants" eller "optioner". Beskatningen af aktieløn afhænger af, hvilket regelsæt aktielønnen tildeles efter samt en række andre faktorer. Da de skattemæssige konsekvenser har stor indflydelse på, om aktieløn kan betale sig, kan det være en god idé at gennemgå tilbuddet med en revisor.





## 7. Fri telefon og computer

I mange virksomheder er fri telefon og arbejdscomputer et obligatorisk gode. Andre steder er det muligt at vælge til, hvis du ønsker det. Fri telefon er skattepligtigt, hvis du også har privat rådighed over telefonen. Det modsatte gælder for arbejdscomputeren. Den må nemlig gerne tages med hjem og bruges til private formål, uden at det får skattemæssige konsekvenser for medarbejderen.

Spørgsmålet er, hvor stor værdi du skal tillægge denne type gode, som du bruger i dit arbejde.

»I mange job vil man kunne argumentere for, at både fri telefon og en arbejdscomputer er en forudsætning for at kunne udføre sit arbejde. Selvfølgelig kan det være en fordel, at man også kan bruge godet privat, men spørgsmålet er, om du skal se det som en decideret kompensation for din arbejdsindsats, som løn og diverse goder jo normalt er. Så du skal overveje, om lønpakken bliver mærkbart bedre af disse goder, eller om der skal andre goder med i lønposen – eller måske flere lønkroner.«

**Fri telefon er skattepligtigt, så længe medarbejderen har privat rådighed over telefonen. Det skattepligtige beløb udgør 3.000 kroner om året. Hvis du har fri telefon, kan du ikke trække udgifter til egne telefoner fra i skat.**

**Arbejdscomputer er skattefri – også selv om du har lov til at tage computeren med hjem og bruge den privat. Bemærk, at det normalt ikke vil kunne betale sig at lave en bruttolønsordning med en arbejdscomputer. En særlig lovgivning foreskriver nemlig, at du skal betale 50 procent af computerens nypris i skat hver år – også selvom der kun indgås en aftale om lønomlægning for en del af computerens pris.**



Alle beløb i artiklen gælder for 2021.  
Kilder: SKAT, PwC og Beierholm



## Vejen til den gode resultatlønsaftale: *»Målene skal fremstå krystalklare«*

**Resultatløn kan virke motiverende og sende din månedsløn i vejret – men det kan også have den stik modsatte effekt. Derfor bør du stille dig selv disse ni spørgsmål, inden du skriver under på en resultatlønskontrakt.**

Hvad siger du til en lønaftale, hvor en del af din løn afhænger af, hvor godt du præsterer? Det spørgsmål bliver mange danske ledere stillet overfor, når de skal forhandle løn med en nuværende eller kommende arbejdsgiver. Ordningen er kendt som resultat- eller bonusløn og er især udbredt blandt ledere på mellem- og topniveau.

Det kan virke fristende at takke ja til en lønpakke, der bliver ekstra stor, hvis du yder en særlig god indsats. Men inden du takker ja, bør du sikre dig, at aftalen er enkel og nem at forstå – ellers kan det ende i tvivlsspørgsmål, som kan betyde, at du mister din bonus. Sådan siger Bjarne Henning Jensen, der er ledelsesrådgiver hos Lederne. Første skridt er dog at spørge dig selv, om en resultatlønsordning overhovedet er noget for dig.



## 1: Hvordan vil du trives med resultatløn?

I nogle virksomheder er resultatløn en take it or leave it. Men har du et reelt valg, bør du gøre op med dig selv, hvordan det vil påvirke din adfærd i jobbet.

»For nogle virker de opstillede mål i en resultatlønsordning som en gulerod, der får dem til at løbe ekstra stærkt. De kan lide at presse sig selv og motiveres måske af det konkurrenceelement, der kan være i forhold til andre medarbejdere på samme ordning,« siger Bjarne Henning Jensen.

For andre forholder det sig helt modsat, fortæller han.

»Selvfølgelig spiller målene og den mulige økonomiske gevinst ind på, hvor motiveret du vil være. Men der er også nogle, der slet ikke trives med at blive målt og vejret så nøje. For dem kommer de opstillede mål til at virke som et stressmoment – og det kan gå ud over effektiviteten og dermed også tallet på lønsedlen,« siger han.

»Derfor skal du gøre op med dig selv, om en resultatlønsordning vil gøre dig ekstra motiveret eller det stik modsatte.«

## 2: Kan det betale sig?

Har du mulighed for selv at vælge, er det værd at undersøge, hvad alternativet til resultatløn er. Ifølge Bjarne Henning Jensen giver resultatlønsmodellen nemlig kun mening at sige ja til, hvis du med overvejende sandsynlighed kan tjene flere penge, end hvis hele din løn var fastsat på forhånd.

»Det skal kunne betale sig at vælge en ordning med resultatløn. Hvis du ikke kan tjene nævneværdigt mere, er det måske ikke det værd. Men hvis du vurderer, at der er en god mulighed for at tjene en pæn sjat ekstra i forhold til, hvad en fastlønsordning ville give, kan det være en fin løsning,« siger han og tilføjer, at du, som udgangspunkt, skal forsøge at forhandle dig til en så høj grundløn som muligt.

»Så ved du, hvad du har,« som han siger. »Og så kan du altid overveje, om et resultatløns-element vil give mening som en mulighed for at tjene noget ekstra.«



### 3: Kan du få medbestemmelse på aftalen?

Det kan, ifølge Bjarne Henning Jensen, være en god idé at forsøge at få indflydelse på udformningen af kontrakten. På den måde kan du være med til at præge, hvad målene skal være, og hvordan resultaterne bliver opgjort. Og i det hele taget sikre dig, at betingelserne er gennemskuelige.

»Det er en klar fordel, hvis du kan være med til at bestemme, hvad du skal opnå. Du ved jo bedst, hvad du kan og ikke mindst, hvad der motiverer dig. Netop motivationsmomentet er hele udgangspunktet for resultatløns. Det er kun tilstede, hvis målene giver mening og er klare for dig,« siger han.

Set fra virksomhedens side er et væsentligt argument for resultatløns, at det kan være med til at styre medarbejderne i samme retning. Det udelukker dog ikke, at du kan være med til at påvirke aftalen.

»Virksomheden er jo kun interesseret i, at du kan se dig selv i aftalen. Det gør, at du har tillid til ordningen og ikke føler, at den er blevet trukket ned over hovedet på dig.«

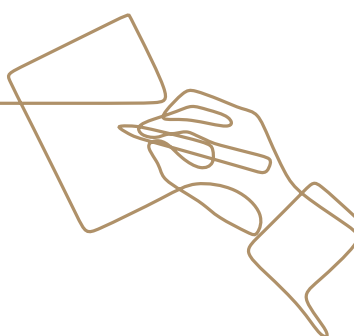


## 4: Er målene klare og entydige?

Det er vigtigt at studere kontraktudspillet grundigt, inden du skriver under på en aftale med resultatløn. Ved du, hvad du skal styre efter? Og er du sikker på, hvornår du er i mål? spørger Bjarne Henning Jensen.

»Jo mere præcise og entydige målene er, desto nemmere er det at planlægge sit arbejde efter dem – og dermed komme helt over målstregen,« siger han og uddyber:

»Et krav om, at du skal sælge for 10 procent mere end din konkurrent, er nærmest umuligt at forholde sig til. Du ved først på bagkant, om du har nået dit mål. Og måske kan de to tal slet ikke sammenlignes. Men hvis du ved, at du skal sælge fem biler mere, for at kassen klinger, så skal du nok komme i mål. Målene skal, med andre ord, være krystalklare, og du skal løbende vide, hvor langt du er fra at have indfriet dem.«




## 5: Fremgår det, hvordan din bonus udregnes?

Ligesom målene skal dit mulige økonomiske udbytte – herunder hvordan det beregnes – være præcist beskrevet i kontrakten.

»Det skal fremgå, hvilket beløb du får udbetalt, hvis du opnår målene. Der kan dog være tilfælde, hvor det ikke er muligt – for eksempel hvis din bonus bliver beregnet som en procentdel af et regnskab. Her skal det fremgå, om procentdelen udregnes før eller efter skat. Og hvad med afskrivninger? Den slags detaljer skal der være styr på,« siger Bjarne Henning Jensen.

Han anbefaler, at du i kontrakten får lavet et eksempel på beregning af din bonus, som du senere kan henvise til, hvis der skulle opstå uenighed mellem dig og din arbejdsgiver. Derudover kan det være en god idé at få præciseret, om det er en alt eller intet-aftale, eller om en delvis opnåelse af målene kan udløse et tilsvarende mindre beløb.



A woman with blonde hair tied in a ponytail, wearing glasses and a white blouse, stands in profile against a background of lush green foliage. She has her arms crossed and is looking thoughtfully to the left. The lighting is soft and natural, highlighting the texture of her clothing and the vibrant green of the plants.

## 6: Fremgår det, hvilken periode aftalen gælder for?

I nogle tilfælde introduceres en resultatlønsaftale i forbindelse med et enkeltstående projekt, hvorefter den frafalder. Andre gange kan den være indgået som en fast del af medarbejderens ansættelsesvilkår.

»Uanset hvad, bør det præciseres, hvilken periode aftalen gælder for, og hvornår den eventuelt skal genforhandles – for eksempel en gang om året,« siger Bjarne Henning Jensen.

## 7: Fremgår det, hvornår du får udbetalt din bonus?

Det er desuden vigtigt at aftale, hvornår din bonus skal udbetales.

»Det kan måske virke indlysende, men det skal stå klart og tydeligt i kontrakten, hvornår opgørelsen af dine resultater og ikke mindst udbetalingen finder sted. Den slags detaljer er afgørende at få med for at undgå tvivlsspørgsmål.«



## 8: Fremgår det, hvad der sker ved fratrædelse?

Mange uoverensstemmelser om udbetaling af bonusser opstår, når den ene eller den anden part har opsagt ansættelsesforholdet. Udgangspunktet er, at du har krav på en forholdsmæssig andel af resultataflønningen.

»Fratræder du for eksempel din stilling i slutningen af august – og er bonusåret aftalt til at være kalenderåret – vil du typisk være berettiget til to tredjedele af den bonus, du ville have fået for hele året,« siger Bjarne Henning Jensen.

## 9: Har I husket at få det hele ned på skrift?

Det er afgørende at få skrevet alle aftaler og betingelser for resultatlønnen ind i kontrakten. Forsøg dog at gøre det så kort og præcist som muligt, så kontrakten bliver nem at gennemskue for både dig og din arbejdsgiver.

»Gennemskuelighed er nøgleordet. Der må simpelthen ikke være noget at være i tvivl om. Målene skal være klare. Det samme skal kriterierne for målopfyldelse, udregning og udbetaling af bonus. Og så skal tidsrammen fremgå samt andre formaliteter – såsom hvad der sker ved fratrædelse eller sygdom. Og husk, at en mundtlig aftale ikke er nok. Det hele skal ned på skift og underskrives, før perioden for resultatløn starter,« siger Bjarne Henning Jensen.



# Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige fællesskab og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

[lederne.dk/medlem](https://lederne.dk/medlem)