



## KARRIERE

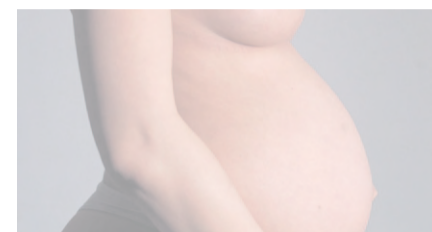
Bliv bedre til at tackle hverdagens professionelle udfordringer og få inspiration på [www.business.dk/karriere](http://www.business.dk/karriere)

## LEDELSE &amp; KARRIERE

HVER ONSDAG I BERLINGSKE BUSINESS OG HVER DAG PÅ [BUSINESS.DK/KARRIERE](http://BUSINESS.DK/KARRIERE)[business.dk/karriere](http://business.dk/karriere)

## ▼ Ungarbejdere er stadig udsatte

**RISIKO.** Fritidsjobbere under 18 år lever livet farligere end voksne ansatte, viser LOs jobpatrulje, der sommeren igennem har tjekket de unges arbejdsmiljø. For eksempel løfter mere end hver tiende mere end de tilladte 12 kg ad gangen, næsten hver tiende er kommet til skade på jobbet og knap hver femte har arbejdet med stærke opløsningsmidler m.v. uden sikkerhedsudstyr. LO-sekretær Ejnar K. Holst anklager arbejdsgiverne for ikke at tage ansvar. *ulha*



## ▼ Flere diskrimineres

**FORSKELSBEHANDLING.** Antallet af sager om diskrimination på arbejdspladser, der lander på Ligebehandlingsnævnets bord, er stigende. Sidste år på denne tid havde nævnet 130 sager. I dag er tallet 170 – en stigning på 30 pct., skriver Nyhedsbrevet 3F. Det er specielt sager om aldersdiskrimination, fyring under barsel og manglende ligeløn, der klages over. Ifølge næstformand i 3F Jane Korczak er det især inden for det private arbejdsmarked, at der er sket en stigning i antallet af sager. *ulha*



## ▼ Nyt ledernetværk på vej

**LEDERFORUM.** Ledere skal have lettere adgang til at kunne sparre med hinanden. Til efteråret lancerer Lederne derfor et nyt online-netværk særligt for ledere. Medlemmerne vil kunne oprette profiler, dele nyheder og dokumenter, samt diskutere med hinanden. Netværksgrupperne oprettes med udgangspunkt i, hvor lederne har deres hverdag, så grupperne også kan mødes fysisk. I begyndelsen vil udvalgte grupper teste LederNetværk. Først i 2011 bliver netværket landsdækkende. *ulha*

## ▼ Sælgerne stresser mindre

**TRAVLHED.** Mens andre faggrupper i stigende grad oplever stress, er antallet af sælgere, der føler sig ramt, faldet i løbet af krisen, skriver Business Danmark. Hvor hver fjerde sælger i 2006 følte sig stresset, gælder det i dag kun hver sjette sælger, hvilket svarer til et fald på 37 pct. Business Danmarks landsformand, Jens Neustrup Simonsen, vurderer, at presset på sælgerne er lettet, fordi krisen har fået skylden for dalende omsætning. Samtidig har virksomhedslederne fokuseret på effektiviseringsringer frem for salgsmæssig. *ulha*

## ▼ Hver syvende har 50 km til job

**MOBILITET.** Danskerne kører i gennemsnit 19,1 km for at komme på arbejde, og for hver syvende dansker er vejen helt oppe over 50 km. Det viser tal fra Danmarks Statistik, oplyser Beskæftigelsesministeriet. Det er fortrinsvis mænd, der kører langt for at møde ind på jobbet. Blandt syd- og vestsjællændere tilbagelægger hver sjette mere end 50 km dagligt hver vej. *ulha*

## ▼ Ledige mister penge på at uddanne sig

**DAGPENGE.** Incitamentet for ledige til at uddanne sig på Voksenuddannelsescentret falder med 152 kr. om dagen. Om et års tid skæres dagpengene under uddannelsen til 80 procent af satsen. Det vil betyde, at en del ikke længere vil have råd til at uddanne sig, lyder kritikken fra uddannelseskonsulent Alfred Steffensen fra VUC i Vejle. Det skriver dr.dk. *ulha*



Thomas Steen Jensen, project manager, Lego, viser her den nye type standardiserede støbeforme, der har været med til at trække Lego ud af krisen. Foto: Jesper Kristensen

# Stort potentiale i smartere produktudvikling

Danske virksomheder er ved at drukne i udvikling, nytænkning og kompleksitet i et omfang, der skader indtjeningen. Imens ligger der et stort uudnyttet effektiviseringspotentiale i at forenkle og standardisere produkterne, lyder opmuntring fra ph.d.er.

## Af Ulla Gunge Hansen

For at hamle op med den globale konkurrence har de danske virksomheders produktudviklere og ingeniører i de seneste år haft store, kreative tænkehatter på. Men faktisk kan netop innovation og nye produkter gøre produktionsprocessen så kompleks, at virksomhedens produktivitet, fleksibilitet og konkurrenceevne svækkes.

Sådan lyder advarslen fra partner i Worm Development Rasmus Pedersen, der har skrevet en ph.d., om fordele og metoder til udvikling af produktplatforme.

»Mange virksomheder genbruger for lidt af deres produktdesigns og er for ufleksible, fordi deres produkter hver især er meget kundespecifikke. Så for at tilfredsstille forskellige kunder, ender de med at have en masse forskellige dimser i deres produktion,« forklarer Rasmus Pedersen.

Ifølge hans forskning ligger der store indtjeningsmuligheder for virksomhederne i at tænke langt smartere, når det handler om hvilke komponenter, det enkelte produkt skal bestå af. Det handler kort og godt om at tænke i skabeloner, så størstedelen af

et produkt er standardiseret og kun få dele – de der taler til forskellige kundegrupper – varierer.

## Lavthængende frugter

Også masser af ældre produkter spænder ben for effektiviteten, fordi de igennem årene har gennemgået en masse småforandringer, som stiller særlige krav til materialer, produktionsapparat og leverandører.

»Virksomhederne bør analysere de enkelte produkters kompleksitet og samtidig få kortlagt sammenhængende i hele produktprogrammet. Når de har et overblik, kan de

sætte ind med en række designprincipper, som rydder komplekse detaljer af vejen, uden at kunderne opdager det. Det kan langt de fleste industrivirksomheder blive bedre til, og det behøver ikke at være store, komplicerede og langvarige projekter. Der er mange lavthængende frugter, som venter på at blive plukket,« siger han.

## Billigste løsning

Produktivitetstest i Dansk Industri, Jens Kristian Jørgensen, er enig i, at det er et godt råd at give virksomhederne.

»Virksomhederne er altid underlagt en priskonkurrence og et parameter er selvfølgelig at gennemtænke, om produktet er konstrueret, så det er billigt at producere. Hvis man fra starten indtænker en platformstankgang, er det meget lettere at imødekomme kundekrav,« siger han.

## Flerfoldig gevinst

Ifølge lektor ved Center for Industrial Production, Aalborg Universitet, Poul Kysvård Hansen, findes der ingen initiativer, der giver lige så stort et potentiale for at reducere virksomhedernes omkostninger som produktplatforme. Men at få ryddet op i produkternes kompleksitet tager ofte længere tid end ventet. Derfor giver mange

»Hvis man fra starten indtænker en platformstankgang, er det meget lettere at imødekomme kundekrav.«

JENS KRISTIAN JØRGENSEN, produktivitetschef, Dansk Industri

op undervejs, viser en undersøgelse, han står bag.

»Men de, der fortsætter, oplever efter fire-fem år, at effekterne realiseres – endda flerfoldigt i forhold til, hvad de havde planlagt,« siger lektoren.

## Standardstøbeforme

En af de virksomheder, der har haft stor succes med produktplatforme, er Lego, som valgte at øge fokus på det område, da virksomheden var i dyb krise i 2003. Det er en af årsagerne til, at virksomheden i dag oplever rivende vækst.

»Legos forretningsmodel er grundlæggende platformsbaseret med standardiserede klodser, der kan sættes sammen på nye måder. Men vi har også temaer som Indiana Jones, der skal have sin egen hat og pisk,« siger project manager Thomas Steen Jensen.

For at sikre en hurtig udvikling, produktion og leve-

ringstid, er støbeformene til nye komponenter derfor blevet standardiseret.

»De nye produkter skal passe ind i standarden for de nye støbeforme. Det forkorter produktudviklingstiden og gør det muligt hurtigt at træffe en beslutning om at producere nye klodser. Samtidig er støbeformene blevet billigere, og det er blevet lettere for os at levere de rigtige produkter på det rette tidspunkt,« fortæller Thomas Steen Jensen.

[ulha@berlingske.dk](mailto:ulha@berlingske.dk)

## ➔ FAKTA

## HVAD ER PLATFORMS-PRODUKTION?

■ Virksomheden standardiserer så mange dele af et produkt som muligt, så det bliver så lidt komplekst som muligt at producere varianter til særlige kundegrupper.

■ Platformproduktion kaldes også modulproduktion og produktarkitektur.

■ Begrebet kom i fokus, da VW i begyndelsen af 1990'erne var i krise. For at berolige omgivelserne fortalte bilproducenten, hvordan den ville komme på ret køl med platformproduktion.

## NYT OM ARBEJDSRET

AF METTE KLINGSTEN, ADVOKAT, BECH-BRUUN



## ER LØN EN PRIVAT SAG?

Den seneste tid er der kommet betydeligt større fokus på navnlig ledende medarbejders løn. Men hvornår er virksomhederne forpligtede til at offentliggøre medarbejdernes lønninger, og er det altid hensigtsmæssigt at gøre dette?

I en årrække har der været stor interesse for offentlige leders løn, og i medierne offentliggøres der næsten rutinemæssigt oversigter over departements- og styrelseschefer og mange andre offentlige leders løn. At man prioriterer åbenhed om offentlige lønninger er udtryk for en sund og naturlig udvikling i et åbent samfund, eftersom dette sikrer klarhed over, hvad skattemidlerne anvendes til. For netop de offentlige topchefer er muligheden for at få indsigt i lønniveauet da også hjemlet i offentlighedsloven.

For det private erhvervsliv er behovet for fuldstændig åbenhed ikke helt så entydigt. Det private erhvervsliv er naturligvis ikke omfattet af offentlighedsloven, men også her gælder der dog en række regler og retningslinjer vedrørende offentlighed om lønforhold.

## Ansattes ret til at fortælle om deres løn

En ting er muligheden for at få indsigt i andres løn, en anden er at måtte fortælle om sit eget lønniveau. Ikke alle virksomheder er velorienterede om lovgivningen på dette område og pålægger medarbejderne klausuler, som forbyder dem at oplyse andre om deres løn. Ofte vil sådanne klausuler være motiverede af et forståeligt ønske om at undgå misundelse blandt kollegerne. Det fremgår imidlertid direkte af ligelønslovens paragraf 2a, at man som arbejdsgiver ikke må forbyde sine ansatte at udtale sig offentligt om deres løn. Reglen er begrundet i ønsket om at skabe klarhed og gennemsigtighed om lønnen og at fremme ligeløn mellem mænd og kvinder.

## Hvad er hensigtsmæssigt?

Det er således alene de børsnoterede selskaber og de statslige aktieselskaber, som er retligt forpligtede til at oplyse om lønniveauet for de enkelte ledende medarbejdere.

Når en del topledere i den seneste tid har valgt at offentliggøre deres aflønningsforhold, er det en udvikling, der må ses som udtryk for, at ønsket om gennemsigtighed er blevet rodfæstet i mange virksomheder. Omvendt vil der formentlig også fremover være situationer, hvor nogle virksomheder kan have ganske almen bevægelse til ikke at offentliggøre lønniveauet for deres ledende medarbejdere. Et ønske om at undgå en eskalering i den lønudvikling, som for nylig har bidraget til finansskandalen verden over, vil formentlig – paradoksalt nok – i nogle sammenhænge være et ikke helt vægtløst argument imod fuld offentlighed omkring (top)ledernes løn.

Ligesom på det offentlige område synes tendensen at gå i retning af en større offentlighed omkring navnlig ledende medarbejders løn på det private arbejdsmarked.

Ikke mindst de seneste års erfaringer fra dele af den finansielle sektor synes at have bidraget til generelt at styrke ønsket om gennemsigtighed i forhold til aflønningsforholdene for (top)ledere på det private arbejdsmarked.

Lønsproblemer opfattes dog ofte som følsomme, og mange virksomheder og erhvervsledere vægrer sig derfor ved at

oplyse om lønniveauet. Nogle erhvervsledere mener direkte, at lønsproblemer tilhører privatlivet og ser derfor ingen grund til at oplyse herom, så længe det ikke er et lovkrav. Herudover indgår det formentlig også i overvejelserne, at en øget offentlighed vil kunne bidrage til en ønsket acceleration af lønkapløbet.

## Anbefalinger for børsnoterede selskaber

Komiteen for god Selskabsledelse udgav i 2001 sit første sæt af anbefalinger om god selskabsledelse, som primært retter sig mod børsnoterede selskaber.

I april 2010 udkom et nyt sæt af anbefalinger fra komiteen, som indeholder opdaterede retningslinjer for offentliggørelse af de ledende medarbejders vederlag. Komiteen anbefaler her direkte, at selskaber i deres årsregnskab oplyser om det vederlag, som hver enkelt af de ledende medarbejdere i selskabet modtager, samt at selskabet i årsregnskabet redegør for vederlagspolitikken. Der er dog alene tale om anbefalinger, som virksomhederne ikke er retligt forpligtede til at følge, medmindre det også fremgår af lovgivningen.

## Hvad siger lovgivningen?

Det følger af årsregnskabsloven, at mellemstore og store virksomheder, som dermed tilhører regnskabsklasse C, er forpligtede til i årsregnskabet at oplyse om vederlaget til ledelsen. For virksomheder i den kategori stilles der dog ikke krav om, at de offentliggør det vederlag, som hvert enkelt medlem i ledelsen modtager, men blot vederlaget for hvert enkelt ledelsesorgan. Anderledes forholder det sig for børsnoterede selskaber og for statslige aktieselskaber. For disse selskaber i regnskabsklasse D kræves det således, at der oplyses fuldt ud om vederlaget til ledelsen, også selv om det medfører, at læseren af årsregnskabet dermed kan se, hvad det enkelte ledelsesmedlem tjener.

## UGENS TOP 5 BUSINESS.DK/KARRIERE

1. Tør du indrømme du ikke slår til?
2. Taler du også konsulentensprog?
3. 35.000 sygemelder sig med stress hver dag
4. Stop for hjælp til dimittender
5. Danmark dumper på barselsorlov