



GUIDE

En trin-for-trin guide til EU's direktiv om løngennemsigthed

Er I klar, når løntabuet bliver brudt?



Introduktion

Denne guide er udviklet for at hjælpe virksomheder med at forberede sig på implementeringen af EU's direktiv om løngennemsigthed, der træder i kraft senest januar 2027. Direktivet indebærer juridiske krav og kan skabe kulturelle forandringer, der vil påvirke, hvordan lønninger håndteres og kommunikeres internt i organisationer.

Guidens indhold

Denne trin-for-trin guide hjælper med at sikre, at virksomheder står stærkt, når løntabuet brydes, og løn bliver en mere åben del af dialogen på arbejdspladsen.

Hvem bør læse denne guide?

Guiden er især relevant for HR-ledere, compliance-ansvarlige, direktioner og andre nøglepersoner i virksomheder med over 50 ansatte, der ønsker at:

- forstå EU's krav om løngennemsigthed, og hvordan man bliver compliant med den
- have et rammeværktøj for at identificere lønforskelle og tilpasse lønpolitikker
- søge inspiration og praktisk vejledning til, hvordan man kan sikre en smidig og effektiv implementering
- sikre sunde HR-processer, der matcher krav og håndterer kulturelle ændringer proaktivt
- klæde ledere og medarbejdere på til at navigere i de nye krav

Vores overvejelser og anbefalinger

Vi deler værdifulde indsigter og erfaringer fra vores egne processer, der skal understøtte de kommende krav om løngennemsigthed, herunder overvejelser med konkrete og praksisnære råd, såsom:

- betydningen af tidlig forankring i ledelsen og involvering af nøgleinteressenter
- udviklingen af en kompetence-baseret karrieremodel, der balancerer individuelle vurderinger og objektive kriterier
- praktiske erfaringer med løndataanalyse og håndtering af dilemmaer i forbindelse med lønforskelle
- fokus på organisering og styring samt gennemtænkte beslutningsprocesser for at undgå uforudsete udfordringer

Derudover fremhæver vi fordelene ved en åben og transparent tilgang, hvor løngennemsigthed tidligt etableres som et naturligt taleemne i organisationen. Resultatet er bedre forberedelse samt en kultur, der er mere klar til de kommende forandringer.



En lovgivning, der kræver rettidig omhu

EU's direktiv om løngennemsigthed nærmer sig, og virksomheder skal allerede nu begynde at forberede sig.

Når lovgivningen indføres i dansk ret i januar 2027, vil det være med klare krav til gennemsigthed i lønstrukturer og rapportering. Det betyder ikke nødvendigvis, at alle lønforskelle skal være udlignet fra dag ét, men virksomheder skal have en strategi på plads og være klar til at redegøre for deres tilgang til løn. Jo tidligere

I starter forberedelserne, desto bedre er I rustet til at navigere i de nye krav og undgå sidste øjeblikks panik.

I vores dialoger med virksomheder om blandt andet løndata får vi for tiden mange spørgsmål om løngennemsigthed. Derfor har vi udviklet denne guide til, hvordan virksomheder kan blive klar til, at loven træder i kraft.

Vi håber, denne guide kan hjælpe med at planlægge arbejdet og sikre, at de vigtigste sten bliver vendt. Virksomheder med komplekse udfordringer opfordrer vi til at søge specialistrådgivning.

BÅDE COMPLIANCE OG KULTURÆNDRING

Som med al ny lovgivning er det vigtigste at sikre, at I lever op til lovens bogstav. Men når det gælder løngennemsigthed, skal I også være klar til at håndtere en kulturændring, for vi kommer alle sammen til at snakke om – og arbejde med – løn på en helt ny måde. Og der vil helt sikkert opstå både tvivl og konflikter, når løntabuets bliver brudt, og kollegaernes løn kommer frem i lyset.

Derfor er forarbejdet ekstra vigtigt. I skal kunne stå på mål for jeres struktur og jeres beslutninger. Både overfor myndighederne og medarbejderne.

Guiden indeholder fem trin:

- 01 Få styr på organisering og involvering
- 02 Definér virksomhedens jobarkitektur og lønpolitik
- 03 Analysér nuværende lønforskelle og lav justeringer
- 04 Implementér ændringer i HR-praksis
- 05 Træn lederne og kommunikér internt

Få styr på organisering og involvering

Hvorfor er det vigtigt?

Lovgivningen om løngennemsigthed kan potentielt have stor økonomisk betydning for en virksomhed og dermed også indebære en stor forretningsmæssig risiko.

På den korte bane kan der være en markant indvirkning på lønomkostningerne, da de fleste nok vil vælge ikke at sætte medarbejdere ned i løn, når eventuelle store lønforskelle skal udlignes.

På den lidt længere bane vil løngennemsigthed potentielt vende op og ned på kampen om forretningskritiske medarbejdere, fordi løn-niveauerne inden for en branche eller et kompetenceområde bliver transparente.

Samtidig er der tale om et internt forandringsprojekt, hvor forankring og involvering af de rigtige interessenter er helt afgørende for succes. Alle skal være klar til at tale om løn på en helt ny måde.

Hvad skal I have på plads?

1

Hvem ejer projektet? Hvor ender de principielle beslutninger i forbindelse med løngennemsigthed? For de fleste virksomheder vil det oplagte svar være: I direktionen. Beslutningerne kan dårligt tages andre steder, da de grundlæggende handler om virksomhedens økonomiske bæredygtighed og muligheder for at have de rigtige kompetencer ombord. For større virksomheder skal projektet måske endda forankres i bestyrelsen, fx i et lønudvalg.

2

Hvordan ser projektorganisationen ud? Hvem styrer projektet sikkert igennem, og hvad er deres mandat, fx i forhold til at tage tvivlsager op og eskalere dem til det rigtige niveau i organisationen? Har I måske behov for at danne et projektteam og nedsætte en styregruppe, eller vurderer I, at projektet kan styres igennem af en dedikeret projektleder? Det vigtigste er, at den eller de ansvarlige har et tydeligt mandat, for projektet kan have stor betydning for virksomhedens økonomi og kræve svære ledelsesbeslutninger undervejs.

3

Hvilke stakeholdere skal involveres - og hvordan? Udover den øverste ledelse vil der typisk være en række relevante interessenter i de fleste virksomheder, der skal tages med i processen. Det kan være et samarbejdsudvalg eller tillidsrepræsentanter. I bør have en plan for, hvordan og hvornår de bliver involveret i processen. Det vil ofte være en god idé med en meget tæt involvering – eventuelt som deltagere i en styre- eller følgegruppe.

Vores egne overvejelser i Intega

Vi har prioriteret at komme tidligt i gang med arbejdet, og vi har fra starten forankret projektet i den øverste ledelse, som løbende har emnet på agendaen og er med til at diskutere dilemmaer og tage beslutninger.

HR-afdelingen har ansvaret for at styre processen, og vores HR-direktør leder arbejdet. Det sikrer direkte adgang til direktionen, når det er nødvendigt at drøfte problemstillinger eller træffe beslutninger undervejs.

Derudover har vi fra starten valgt at involvere alle ledere og øvrige interessenter som fx vores samarbejdsudvalg

Definér virksomhedens jobarkitektur og lønpolitik

Hvorfor er det vigtigt?

Jobarkitekturen er det nødvendige fundament for løndannelsen, og lønpolitikken er det afgørende element, der skal sikre en fair løn baseret på objektive kriterier.

Ifølge den nye lovgivning skal I kunne rapportere om lønforskelle inden for forskellige kategorier af jobs og oplyse gennemsnitslønnen for en bestemt jobtype. Det er selvsagt meget nemmere med en

klar struktur, hvor forskellige jobs i virksomheden er kategoriseret i forhold til deres ansvar og kompetencer.

Mange virksomheder har allerede disse elementer på plads, men det er måske mange år siden, at de har været nede fra hylden og er blevet støvet af. Og der har måske ikke været den 1:1 sammenhæng mellem jobarkitektur og løn, som der bliver nødt til at være fremadrettet.

Hvad skal I have på plads?

1

Hvilke grundlæggende grupperinger af medarbejdere har I?

Jobarkitekturen starter med at få et overblik over grupperinger af medarbejdere i organisationen, herunder hvem der er overenskomstdækkede, funktionæransatte mv.

2

Hvilke niveauer er der i organisationen? Næste skridt er at definere niveauerne i organisationen. Sørg for ikke kun at bevæge jer på titelniveau, men dyk ned i, hvad der reelt ligger i de forskellige titler. Særligt i store organisationer kan der godt være anseelige forskelle på, hvad man lægger i den samme titel i forskellige lande eller afdelinger. Med løngennemsigthed er der nødt til at være en tæt og forklarlig sammenhæng mellem lønnen og medarbejderens ansvar og kompetencer, så lønforskelle kan forklares med kønsneutrale og objektive kriterier.

Det er en god idé at lave udførlige funktionsbeskrivelser for de forskellige niveauer og roller. Her vil I også kunne afspejle, om der er tale om forskellige lederniveauer (L1, L2, L3 osv.) eller om forskellige niveauer for specialister (S1, S2, S3 osv.)

3

Hvad gør konkurrenterne i branchen? Når lønniveauer bliver helt gennemsnitlige, bliver det selvsagt også vigtigt at vide, hvad niveauet er i den branche eller i de kompetenceområder, hvor I skal hente jeres forretningskritiske medarbejdere. Det kan derfor godt betale sig at dykke ned i lønstatistikker og i det hele taget være opmærksom på, hvordan andre virksomheder lønner de samme jobs. Men vær opmærksom på, at der er forskelle på, hvilke elementer lønstatistikker tager med (pension, frynsegoder, bonus osv.), så I sammenligner rigtigt.

4

Hvordan skal lønbåndene se ud, og hvilke principper har I for løndannelse? Denne aktivitet er helt afgørende, for lønbånd og principper skal være robuste og gennemtænkte. Det kan være fristende at lave meget brede lønbånd, så man nemmere kan håndtere store lønforskelle, hvis man for eksempel vil strække sig langt for at få en nøglemedarbejder på plads. Men det kan være en farlig strategi, fordi det kan gå ud over jeres troværdighed både internt og eksternt, når I bliver bedt om at lægge jeres lønbånd frem. Og fordi det vil stille lederne et svært sted, når de skal forhandle løn med medarbejderne, da ingen er interesserede i at ligge i bunden af et lønbånd.

5

Hvilke implikationer er der for jeres karriereveje og vurdering af performance? Jobarkitekturen er ikke kun grundlag for løn. Den beskriver også jeres karriereveje og afspejler den enkeltes performance. Disse elementer er mindst lige så vigtige at tænke godt igennem som lønbåndene, da de har stor betydning for jeres evne til at tiltrække og engagere dygtige kollegaer.

Vores egne overvejelser i Intega

Det blev meget tidligt i processen klart for os, at der skal være plads til individuelle vurderinger af den enkelte medarbejders bidrag til forretningen. Sådan vil det nok være i mange vidensbaserede jobs og i virksomheder, hvor det ikke er muligt at definere værdien af den enkeltes indsats ud fra simple data som fx anciennitet eller uddannelsesniveau.

Vi arbejder i Intega med en kompetencebaseret karrieremodel, som er en kombination af simpel jobarkitektur (hvilket niveau du er leder eller specialist på) og et bidrags- eller kompetenceniveau, som er en mere kompleks vurdering af, hvad den enkelte bidrager med.

Her har vi haft stor involvering af vores ledere for at definere kriterierne for denne vurdering. Det er en individuel vurdering, som den enkelte leder skal tage, men i modsætning til tidligere skal lederen i dag forsvare vurderingen over for sine lederkolleger ved en kalibreringsproces i de enkelte lederteams. Og kriterierne skal stadig være både objektive og konkrete, så de kan tåle at blive lagt frem for andre.

Analysér de nuværende lønforskelle og lav justeringer

Hvorfor er det vigtigt?

Det er i dette trin, jeres principper for løndannelse skal stå deres prøve i de interne regneark, inden de senere kan risikere at blive efterprøvet af myndighederne.

En lønpolitik kan se fin ud på papiret, men det er først, når I tester den op mod virkeligheden, at I kan se, hvad den kommer til at betyde i en nær fremtid, hvor

lønniveauer bliver transparente, og lønforskelle skal kunne forklares med objektive principper.

Analysen er ikke kun en skrivebordsøvelse. Den vil sandsynligvis bringe konkrete sager frem i lyset, hvor specifikke medarbejdere stikker ud i forhold til lønbånd og lønpolitik. Det skal I være klar til at håndtere proaktivt.

Hvad skal I have på plads?

1

Få styr på jeres data. Først og fremmest skal I have overblik over jeres nuværende lønninger, og hvordan de passer i forhold til jeres jobarkitektur. Afhængig af virksomhedens størrelse og kompleksitet kan der godt ligge et væsentligt arbejde i dette.

Og som med al dataanalyse er det vigtigt fra starten at have styr på kriterierne. For hvad tager I med, når I definerer en løn? Medarbejdere på overenskomst kan fx have en fritvalgskonto, som betyder ni procent ekstra i løn, men som ikke er synlig i grundlønnen. Og hvad med pension og ferietillæg? Direktivet definerer ikke, hvad I skal medregne i en løn. Det skal I selv definere, så det giver det bedst mulige sammenligningsgrundlag for jeres virksomhed og jeres medarbejdere.

2**Hvor mange og hvilke medarbejdere falder uden for lønbåndene?**

Analysen vil vise jer, om I har medarbejdere, der falder uden for de definerede lønbånd. I de fleste virksomheder vil der være eksempler på medarbejdere, der af en eller anden grund ligger meget højere eller lavere end deres sammenlignelige kolleger. Måske har I strakt jer langt for at få en specialist på plads i en kritisk periode, eller en medarbejder har været særlig dygtig til at forhandle sin løn.

3**Har I udfordringer med uforklarlige lønforskelle på mere end 5% mellem mænd og kvinder?**

Når loven træder i kraft, skal I kunne forklare lønforskelle på mere end 5 % mellem mænd og kvinder ud fra objektive og kønsneutrale kriterier. Hvis I ikke kan det, skal I lave en handlingsplan for at få forskellene udlignet, og I kan i sidste ende blive ramt af sanktioner. Derfor er det særligt vigtigt i jeres analyse at kigge efter forskelle mellem kønnene.

4**Hvad er strategien for at få lønningerne til at falde inden for de korrekte lønbånd?**

Her ligger der igen nogle vigtige ledelsesovervejelser – og beslutninger. I skal både have en overordnet strategi og være klar til at tage stilling sag for sag.

5

Skal jobarkitektur eller lønpolitik justeres? Måske afslører analysen, at I har for mange medarbejdere, der ikke passer ind i lønbåndene og dermed også jobarkitekturen. Det kan kalde på en revision af de overordnede strukturer snarere end et hav af individuelle handlingsplaner for enkelte medarbejdere. Måske er der behov for et karrieretrin eller to mere i jeres organisation eller for alternative roller og udviklingsveje, der for eksempel kan rumme en særlig type specialister, som er kritiske for jeres forretning.

Vores egne overvejelser i Intega

Vi har været meget bevidste om, at dette ikke bare er en laboratorie-øvelse. Det handler om rigtige menneskers løn, og der kan opstå dilemmaer, der løbende skal tackles.

Dermed er det heller ikke en øvelse, der er overstået på en eftermiddag. Vi har lavet analyser på vores medarbejders lønniveau i forhold til roller, ansvar, kompetencer og bidrag. Vi er nu i gang med at tage dialogen med vores personaleledere i de tilfælde, hvor medarbejdere falder uden for lønbånd og -politikker.

Det er både en svær og tidskrævende proces – og det er samtidig en proces, hvor lederne i organisationen meget konkret lærer, hvad løngennemsigtighed handler om.

Implementér ændringer i HR-praksis

Hvorfor er det vigtigt?

Løngennemsigthed vil have indflydelse på flere HR-processer. Det starter allerede med rekrutteringen, hvor I vil være forpligtet til at kommunikere åbent om både startløn og lønintervallet for stillingen. Men det

vil også have betydning ved forfremmelser, medarbejderudvikling mv. Derfor kræver ændringerne en grundig revidering af relevante processer og dokumenter.

Hvad skal I have på plads?

1

Hvordan håndterer I spørgsmål fra medarbejdere og deres repræsentanter? Hvem skal man kontakte, hvis man som medarbejder eller tillidsrepræsentant vil have oplyst lønniveauer og gennemsnitslønninger for en jobtype? Og hvordan skal henvendelsen helt praktisk håndteres (kanaler, formater, ansvar)? Det skal I være klar til at håndtere.

2

Hvordan håndterer I den løbende rapportering af lønforskelle? Alle virksomheder med mere end 100 ansatte skal rapportere om deres lønforskelle mellem mænd og kvinder. I skal i sammenhæng med jeres øvrige ESG-rapportering have en proces for dette samt en placering af ansvaret i organisationen. Det oplagte vil være, at rapporteringen bliver en naturlig del af den pakke med data, som HR årligt skal indrapportere til de ansvarlige for virksomhedens samlede ESG-rapportering, hvad enten det er en økonomiafdeling, en ESG-afdeling eller noget tredje.

3

Hvilke dokumenter og processer har brug for et review og en opdatering? Lønpolitik, lønbånd og jobarkitektur skal afspejles i alle relevante dokumenter. Det kan være ansættelseskontrakter, medarbejderhåndbøger, skabeloner til jobopslag, politikker mv.

I forhold til processer er det oplagt at kigge på ansættelsesprocesser, processer for vurdering af performance og naturligvis lønsamtaler.

Vores egne overvejelser i Intega

Vi arbejder målrettet på at skabe gennemtænkte processer, så håndteringen af løngennemsigthed bliver så smidig som muligt.

Det handler ikke blot om at opdatere dokumenter og procesbeskrivelser – vi skal sikre, at de praktiske aspekter og den løbende håndtering er velovervejede.

For at kunne træffe hurtige, men velunderbyggede beslutninger i hverdagen, er det afgørende at forudse og håndtere potentielle dilemmaer på forhånd. Et eksempel er spørgsmålet: Hvem har mandat til at godkende en afvigelse fra et lønbånd, hvis en afdelingsleder ønsker at tilbyde en højere løn for at sikre en nøglemedarbejder?



05

Træn lederne og kommuniker internt

Hvorfor er det vigtigt?

Det er formentlig i dette trin, I skal bruge flest kræfter i hele processen. Løngennemsigtighed kommer til at være en stor omvæltning for både ledere og medarbejdere. Et hidtil tabubelagt emne som løn bliver nu lagt ud i det åbne, hvilket vil ændre alt fra rekruttering og lønsamtaler til den løbende vurdering af performance – og måske endda kulturen i virksomheden.

Det er vigtigt at forberede alle på. Lederne skal kunne håndtere samtalerne med medarbejderne om løn og performance, og de skal kunne stå

på mål for løndannelsen på en helt anden måde end tidligere, for de vil helt sikkert blive mødt med mange flere spørgsmål. Og medarbejderne skal ligeledes være forberedt på, hvad løngennemsigtighed kommer til at betyde. Nogle vil måske blive skuffede over deres lønniveau, mens andre vil blive motiverede af at have noget at stræbe efter.

Hvis I griber kommunikationsopgaven rigtigt an, kan I benytte lejligheden til at skabe en større klarhed om karriereveje og performance i jeres virksomhed.

Hvad skal I have på plads?

1

Hvordan kommunikerer I om processen? Det kan tage lang tid at vænne sig til store omvæltninger. For nogle medarbejdere vil deres lønniveau eller karrieretrin komme i spil i processen. Af de to grunde er det vigtigt at starte den interne kommunikation om processen så tidligt som muligt.

Det kan godt være, at I ikke har alle svarene fra dag ét, men organisationen skal tages med på rejsen og forstå, hvordan I arbejder med at finde svarene, og hvorfor det er vigtigt for både den enkelte og for virksomheden. En meget vigtig overvejelse i processen er, om I melder offensivt ud, at ingen kommer til at gå ned i løn som konsekvens af lovgivningen. Alternativt skal I være klar til at svare på det, hvis spørgsmålet kommer. Lav eventuelt en Q&A med svar på dette og andre forventelige spørgsmål.

2

Hvordan kommunikerer I om lønpolitikken, når den ligger klar?

Når I har lavet jeres analyse og færdiggjort lønpolitikken, skal den meldes ud i organisationen. Det vil sjældent være en god idé at nøjes med et opslag på intranettet eller en alle-mail. Løn betyder meget, så jeres kommunikationsplan bør omfatte møder, hvor det er muligt for medarbejdere og ledere at have en dialog om lønpolitikken, og hvad den kommer til at betyde. Medarbejdere, der bliver særligt påvirket af lønpolitikken, bør have haft en 1:1-dialog, inden den bliver meldt bredt ud.

3

Hvordan klæder I alle ledere på? Alle ledere med ansvar for rekruttering og medarbejderudvikling skal kunne forklare både, hvordan I arbejder med at blive klar til løngennemsigthed, og hvad jeres principper er, når I har fastlagt lønpolitikken. De kan allerede nu blive mødt med spørgsmål fra både kandidater og medarbejdere, der har hørt om lovændringen og gerne vil vide, hvad lovgivningen kommer til at betyde for dem og deres fremtid. Derudover skal lederne være klædt på til at tage de potentielt svære samtaler, der kan opstå i kølvandet på implementeringen af løngennemsigthed for dem og deres fremtid.



Vores egne overvejelser i Intega

Vi har valgt at være meget åbne hele vejen gennem processen. Det har været vigtigt for os at gøre løngennemsigthed til et legitimt taleemne allerede nu, så implementeringen ikke kommer som et chok for nogen.

Vi har klædt lederne på og løbende haft emnet oppe på fællesmøder, så ledelsen har kunnet sætte ord på processen over for alle medarbejderne.



Gærtorvet 1-5
1799 København V

 integaone.dk
 +45 88 97 97 97