



GUIDE

Løn som strategisk fokusområde

Muligheder, ansvar og optimering af jeres lønfunktion



Indhold

Løn skal op på direktionniveau	4
Fremtidens forankring af lønfunktionen	6
Regler og regulering kræver ledelsesmæssig retning	7
Løndata er også ledelsesdata	8
En tillidssag og et ledelsesansvar	10
Outsourcing eller intern kompetenceopbygning	10
Er jeres lønfunktion er klar til fremtiden	11

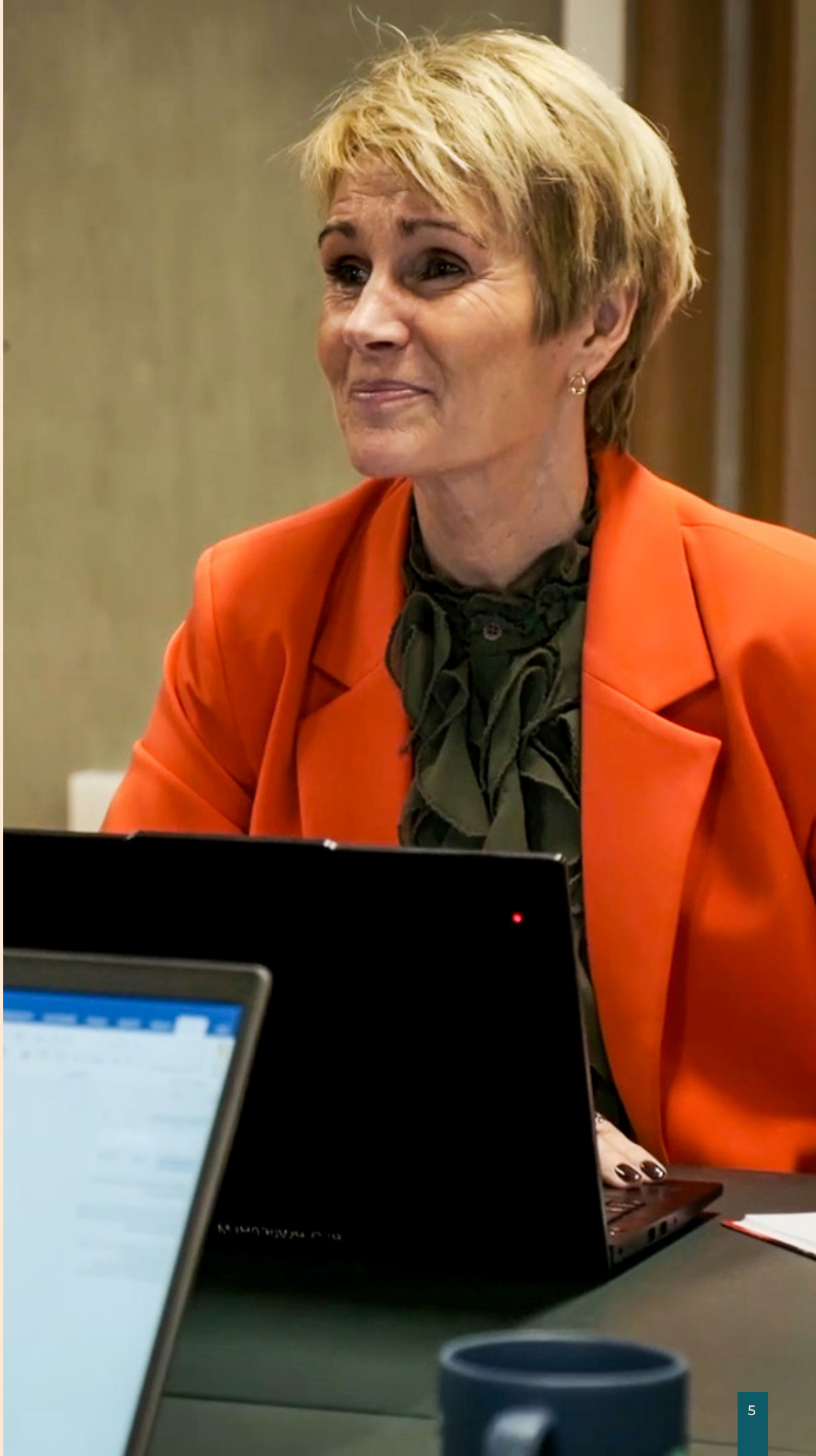
Løn skal op på direktionsniveau

I mange år har løn opgaven været betragtet som en administrativ disciplin med begrænset strategisk betydning. Den opfattelse er under forandring – og med god grund.

På den ene side rummer løn opgaven et betydeligt potentiale som et organisatorisk aktiv, der kan understøtte effektivisering og bedre ressourceanvendelse. På den anden side kan manglende strategisk opmærksomhed på løn opgaven få negative økonomiske konsekvenser, fx tabte refusioner, efterbetalinger som følge af fejl i lønhåndteringen og eventuelle bøder for mangelfuld it-sikkerhed eller manglende compliance.

Formår man at løfte løn opgaven ud af de traditionelle siloer og ind i et bredere organisationsperspektiv, kan løn funktionen bidrage med værdifuld indsigt og beslutningsstøtte med stor betydning for bl.a. forretningsudvikling.

Denne guide henvender sig til dig, der har det samlede ledelsesmæssige ansvar for løn opgaven. Guiden viser, hvordan løn opgaven kan gå fra primært at være et rent driftsanliggende til at blive en integreret del af forretningsstrategien. Målet er at give dig et solidt grundlag for en kvalificeret dialog med den øvrige ledelse om realisering af løn funktionens fulde potentiale.



Fremtidens forankring af lønfunktionen

Hvis løn skal løftes op på strategisk niveau, skal I først og fremmest forankre ansvaret i topledelsen. På den måde får I et samlet overblik over lønstrukturer, risici og mulige optimeringsgevinster.

Hvis I derimod håndterer løn som en ren driftsopgave, risikerer I, at væsentlige problemstillinger ikke opdages eller bliver nedprioriteret, fordi det er uklart, hvem der har det forretningsmæssige ansvar for løn. De daglige, funktionelle opgaver kan godt placeres i HR og lønadministrationen, men de strategiske beslutninger bør træffes centralt.

Strukturelle udfordringer med fx overarbejde, lønforskel mellem mænd og kvinder eller manglende compliance er forretningsudfordringer, som skal behandles derefter. Det samme gælder ved implementering af nye regulativer, hvor fejl kan føre til sanktioner såsom bødestraf.

Erfaringer fra tidligere implementeringer af nye love på lønområdet viser, at medmindre ledelsen sætter sig for bordenden, risikerer opgaver at blive skubbet til sidste øjeblik.



Regler og regulering kræver ledelsesmæssig retning

Med en strategisk tilgang til løn opgaven kan virksomheden arbejde mere proaktivt med reguleringskrav og få processer og governance på plads, før forandringerne rammer. Det gør efterlevelsen mindre ressourcekrævende og reducerer risikoen for uforudsete omkostninger. Den gevinst bliver tydelig, når man ser på de seneste års regulering på lønområdet.

Ændringer som afskaffelsen af store bededag, ferieloven fra 2020 og loven om arbejdstidsregistrering har vist, at manglende overblik og rettidig handling kan føre til betydelige meromkostninger. Det samme gælder ved implementering af løngennem-sigtighedsdirektivet.

Alt peger på, at løn opgaven også fremover vil blive påvirket af øget lovgivning med direkte konsekvenser for forretningen. Tendensen er, at EU-regulativer ikke længere kommer med de detaljerede implementeringsvejledninger, man fik tidligere. Når lovene er mere åbent formulerede, skal virksomheden selv tage stilling til, hvordan kravene skal omsættes til egne strukturer, processer og prioriteter.

Det betyder, at ny lovgivning ikke længere kan implementeres isoleret af specialister, men bliver et tværgående organisationsanliggende med ansvaret forankret hos ledelsen. Lønadministrationen, HR og jura kan ikke alene afgøre, hvordan en lov skal implementeres,

fordi konsekvenserne har betydning for økonomi, organisering og opgavefordeling.

I praksis betyder det også, at hver lov skal vurderes for sin forretningsmæssige betydning: Hvordan påvirker loven omkostninger, arbejdsgange, lønstruktur og evnen til at tiltrække og fastholde medarbejdere? Foretages den vurdering ikke rettidigt og uden det rette fokus, risikerer virksomheden, at implementeringsprocessen kører skævt og bliver unødigt omkostningstung.



Løndata er også ledelsesdata

En datadrevet lønfunktion er en lønfunktion, hvor løndata ikke kun bruges til at sikre korrekt udbetaling, men også anvendes aktivt som beslutningsgrundlag på ledelsesniveau.

Datadrevne analyser kan anvendes til:

1

Simuleringer, der viser de økonomiske konsekvenser af fx at udligne lønforskelle, justere lønbånd eller ændre lønstrukturer.

2

At sætte fokus på udvalgte områder – fx overarbejde og ferieafholdelse. Virksomheden får indsigt i, hvor belastningen er størst, hvor der er risiko for regelbrud, og om medarbejdere faktisk får afviklet den ferie, de er forpligtet til.

3

At understøtte arbejdet med karriere- og jobarkitektur ved at skabe sammenhæng mellem roller, lønniveauer og karrierespor. Dermed bliver løn et aktivt redskab i talentudviklingen og fastholdelsesindsatser.

Med en mere datadrevet tilgang kan lønfunktionen få behov for nye, analytiske kompetencer.

Fremtidens lønfunktion skal i stigende grad kunne identificere mønstre i løndata, omsætte analyser til indsigt og koble dem direkte til forretningsbeslutninger. Det er kompetencer, der normalt forbindes med Data Scientists og Business Intelligence-profiler. Disse kompetencer kan enten findes internt i organisationen, hvor de typisk er koblet på andre forretningsområder, eller I kan

tilføre lønområdet nye profiler udefra, som har et mere analytisk fokus.

Det kan være en god ide at starte med en konkret business case. Ved at synliggøre de økonomiske gevinster – fx reduceret overarbejde, færre compliance-risici eller mere målrettet lønstyring kan I dokumentere, at der er solid forretningsmæssig værdi i at arbejde datadrevet med lønopgaven og dermed skabe ledelsesmæssig opbakning til de nødvendige investeringer.



Sådan bruger vi løndata

Hos Intega bruger vi i forbindelse med den årlige lønregulering løndata til at lave simuleringer af, hvad det vil betyde, hvis en medarbejder får ændret sin løn eller øvrige elementer i lønpakken. På den måde får lederne et bedre overblik og et værktøj til dialog, og den øverste ledelse kan overskue konsekvenserne af individuelt forhandlede vilkår på forretningsniveau.

● Line Jørgensen,
Senior Financial Controller

En tillidssag og et ledelsesansvar

Løn er ikke blot et økonomisk anliggende eller et spørgsmål om satser, tillæg og goder. Håndteringen af løn er også en tillidssag, når det handler om medarbejdere. For lønnen er et grundlæggende fundament – den skal komme til tiden og være korrekt. Når det fungerer, bemærkes det sjældent. Når det ikke gør, mærkes det med det samme.

Mange medarbejdere gennemgår ikke deres lønseddel i detaljer

hver måned. De har en grundlæggende forventning om, at virksomheden har styr på det. Netop derfor er lønfunktionen tæt forbundet med tillid. Hvis der opstår fejl, forsinkelser eller gentagne uklarheder, påvirker det ikke kun den enkelte medarbejders økonomi, det påvirker relationen til virksomheden og ledelsen. Og hvis lønproblemer bliver synlige internt eller eksternt, kan det hurtigt skade virksomhedens omdømme.

At arbejde strategisk med løn handler derfor også om at positionere lønfunktionen som en central del af forretningen. Det er et spørgsmål om governance, kvalitet og professionalisme. En veldrevet lønfunktion understøtter virksomhedens troværdighed og signalerer, at man som arbejdsgiver tager ansvar for sine medarbejdere.

Outsourcing eller intern kompetenceopbygning

Outsourcing af lønopgaven er en strategisk beslutning, som bør tage udgangspunkt i virksomhedens forretningsmodel, risikoprofil og modenhed. Outsourcing er ikke for alle, og der kan være gode argumenter for at holde løn-

opgaven internt – fx ønsket om fastholdelse af egne lønkompetencer i organisationen. Når det er sagt, er outsourcing af lønfunktionen et område i tydelig vækst. Udviklingen hænger sammen med en række

strategiske overvejelser, som får flere virksomheder til at overveje outsourcing som en mulighed. Blandt de mest fremtrædende grunde er:

1

Øget fokus på digitalisering, automatisering og standardisering

Mange virksomheder ønsker adgang til mere modne processer og moderne teknologiske løsninger uden selv at skulle foretage store investeringer i systemer og specialiserede kompetencer.

2

Styrket robusthed og risikostyring

Outsourcing kan reducere afhængigheden af enkelte nøglepersoner og mindske sårbarheden i den daglige drift, hvilket bidrager til større kontinuitet og stabilitet i lønleverancen.

3

Skærpede krav til data- og it-sikkerhed

Håndtering af løndata stiller høje krav til databeskyttelse, dokumentation og compliance. Eksterne leverandører kan tilbyde et dedikeret setup og specialiseret ekspertise på området.

4

Behov for fleksibilitet og skalerbarhed

Når forretningen udvikler sig, ændrer behovet for kapacitet og kompetencer sig ofte også. En ekstern løsning kan gøre det lettere at tilpasse ressourcerne uden løbende at skulle opbygge nye interne funktioner.

Er jeres lønfunktion klar til fremtiden

Nedenstående tjekliste er et redskab til at vurdere, om jeres lønfunktion er gearet til forretningens krav i dag og i de kommende år. Den hjælper jer med at identificere, på hvilke områder løn håndteres struktureret og robust, og på hvilke områder der er plads til optimering. Vi foreslår, at I bruger svarene som afsæt for en målrettet dialog i ledelsen om, hvordan lønfunktionen bør organiseres og prioriteres fremadrettet.

1

Strategi eller rutine?

Har ledelsen taget aktiv stilling til, hvilken rolle løn skal spille i forretningen, eller er lønhåndteringen primært formet af historiske arbejdsgange og vaner?

2

Organisering og ansvar

Er der truffet bevidste valg om centralisering og decentralisering i lønprocesserne, og matcher de virksomhedens modenhed, kultur og ledelsesstruktur? Er roller, ansvar og beslutningskompetencer i lønhåndteringen klart defineret og ledelsesmæssigt forankret?

3

Drift og skalerbarhed

Understøtter den nuværende lønhåndtering en effektiv, stabil og skalerbar forretning, eller binder den unødigt tid og ressourcer?

4

Serviceniveau

Har I fastlagt et bevidst ambitionsniveau for lønfunktionen, som balancerer kvalitet, effektivitet og ressourceforbrug, og er det tydeligt for organisationen?

5

Data og kvalitet

Er der tillid til løndata? Og er den tillid forankret i systematiske processer eller i manuel kontrol?

6

Digital modenhed

Udnytter I automatisering og systemkontroller fuldt ud og er organisationen – også ledelsesmæssigt – villig til at give slip på manuelle arbejdsgange?

7

Forandringsparathed

Bliver eksisterende lønprocesser løbende udfordret og justeret – også når de har fungeret uændret i mange år?



8

Governance og samarbejde

Er der etableret en klar governancestruktur omkring løn, herunder compliance, ejerskab og samarbejde med leverandører, som både understøtter stabil drift, effektivisering og langsigtet udvikling?



Gærtorvet 1-5
1799 København V

 integaone.dk
 +45 88 97 97 97