

Opbygning af en jobarkitektur

Fundamentet i EU's
løngennemslagsdirektiv

Bliv klogere på

Jobfamilier

Jobfunktioner

Jobniveauer

Karrierespor

Lønbånd

Lønanalyser

Med mere...

Indhold:

Jobarkitektur	6
Lønbånd	9
Lønanalyser	11
Brug direktivet til andet end compliance	15
Vigtige datoer	17



Et vigtigt direktiv med et stort potentiale

Endnu et EU-direktiv. Endnu en ressourcekrævende implementering. Sådan er der sikkert mange, der har tænkt om EU's løngennemsigthedsdirektiv. Men der er faktisk god grund til at hilse direktivet velkomment.



For det første fordi det kommer til at mindske kønsbestemte lønforskelle og fremme løngennemsigthed på tværs af det offentlige og det private i EU.



For det andet fordi det hjælper virksomheder med at spotte og rette op på uforklarlige lønskævheder – skævheder, de måske ikke engang selv var opmærksomme på.



For det tredje gør løngennemsigthedsdirektivet det muligt at træffe flere datadrevne beslutninger, så lønforhandlinger eksempelvis ikke baseres på mavefornemmelser.

EU's direktiv om løngennemsigthed træder i kraft **den 7. juni 2026**.

Den første lønrapport skal offentliggøres i 2027, og den skal dække ikke bare anden halvdel af 2026, men hele kalenderåret 2026. Rapporten kan ikke laves uden en lønanalyse, og lønanalysen kan ikke laves uden en jobarkitektur. Det er derfor, at virksomheder i EU bør have rygende travlt med at blive klar til den nye virkelighed. Går I ind i 2026 uden styr på jobarkitekturen og en matchende lønstruktur, vil eventuelle udfordringer automatisk dukke op i 2027-rapporten, og så står I potentielt med et forklaringsproblem. Det skyldes at direktivet har en regel om omvendt bevisbyrde: Det er arbejdsgiverens ansvar

at kunne forklare og retfærdiggøre lønforskelle mellem mænd og kvinder. Kan arbejdsgiveren ikke det, kan en medarbejder kræve lønkompensation for hele ansættelsesperioden.

EU's direktiv om løngennemsigthed har mange aspekter, der kan få konsekvenser for løn- og HR-afdelinger. Denne guide fokuserer på opbygningen af en jobarkitektur samt udarbejdelsen af lønbånd og lønanalyser, og klæder jer godt på til de indledende vigtige forberedelser.



“Et konkret job med en konkret stillingsbetegnelse er med andre ord en kombination af jobfamilie, jobfunktion, karrierespor og jobniveau.”

Jobarkitektur

Der er ikke noget at sige til, at virksomheder bliver forvirrede over alle de begreber, der er forbundet med løngennemsigthedsdirektivet. Alene navngivningen af de enkelte discipliner i opbygningen af en jobarkitektur ligger utrolig tæt op ad hinanden.

Derfor er det indledningsvis vigtigt at få defineret, hvad en jobarkitektur er: En jobarkitektur er den overordnede model,

der organiserer og kategoriserer alle stillinger i en organisation på en systematisk og gennemsigtig måde. Man kan også sige, at jobarkitekturen er rygraden i enhver lønstruktur. Den strukturerer alle jobs efter deres relative kompleksitet og arbejdets karakter. Uden en jobarkitektur kan I hverken analysere, dokumentere eller forklare lønniveauer eller lønforskelle, sådan som det kræves i direktivet.

Vi anbefaler, at man bryder en jobarkitektur ned i fire delelementer:



Jobfamilier

Jobfamilier er brede grupper af jobs, der er samlet på baggrund af fagligt fokus og arbejdsområde – fx it, finans eller HR. En jobfamilie samler jobs, der kræver lignende kompetencer og udfører beslægtede opgaver.



Jobfunktioner

Jobfunktioner er mere specifikke grupperinger indenfor hver jobfamilie, der beskriver de konkrete aktiviteter og krav til jobbet – fx en softwareudvikler, en controller eller en HR-partner. En jobfunktion kan omfatte flere forskellige jobtitler, så længe de ligger indenfor samme fagområde og har lignende opgaver og kompetencekrav.



Karrierespor

hjælper med at definere typen af karrierevej for en stilling – fx om den ligger i et specialistspor eller et ledelsesspor. Karrieresporet beskriver, hvordan arbejdet bidrager til organisationens resultater, og hvilken form for ansvar rollen typisk har.



Jobniveauer

Jobniveauet angiver stillingens placering i organisationens hierarki – fx junior, senior eller director. Niveauet fortæller noget om ansvar, erfaring og kompleksitet i jobbet.



Sådan kommer I i gang

Danske virksomheder har arbejdet forskelligt med jobarkitektur og tilhørende lønstrukturer. Det skyldes ofte, at området stadig er relativt nyt og præget af en vis usikkerhed, hvilket gør det vanskeligt at fastlægge en entydig metode. I dette afsnit præsenterer vi derfor vores anbefalinger til, hvordan du kan gribe opgaven an og sikre en god start.

1 Få overblik over eksisterende stillinger

Begynd med at skabe et overblik over jeres eksisterende afdelinger og jobroller. Gennemgå jeres data og se, hvad der ligger spredt i Excel-ark og i HR-systemer. De fleste har på et eller tidspunkt forsøgt at gruppere job i funktioner og/eller på niveauer. Pointen er, at I med fordel kan tage udgangspunkt i de tanker, der allerede er tænkt, og det arbejde, der allerede er udført.

2 Definér jobfamilier

Definér jeres jobfamilier og lav en beskrivelse.

3 Definér jobfunktioner

Definér jeres jobfunktioner og lav en beskrivelse.

4 Definér karrierespor

Definér jeres karrierespor og lav en beskrivelse.

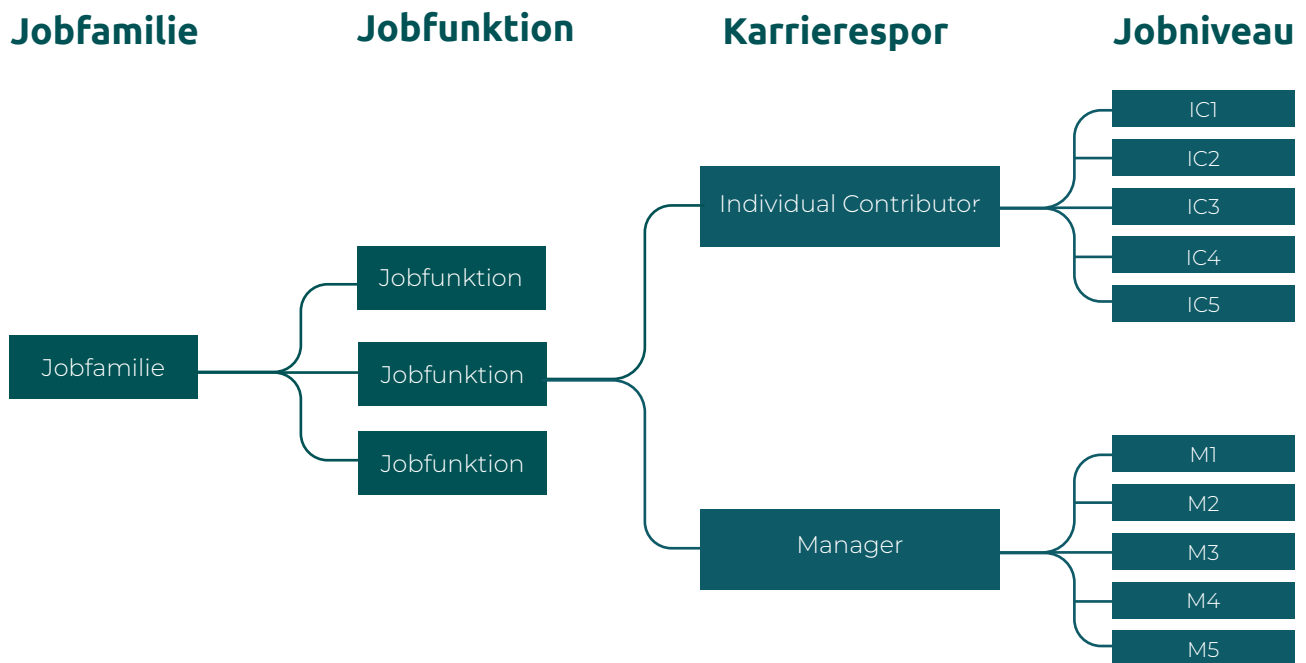
5 Definér jobniveauer

Definér alle jobniveauer og lav en beskrivelse for hvert niveau. Hvad betyder det fx at være i et specialistspor, hvilke opgaver varetager man, hvordan kan man avancere til næste niveau osv.?

6 Indplacér medarbejdere i strukturen

Indplacér alle eksisterende medarbejdere i den nye struktur med angivelse af jobfamilie, jobfunktion, karrierespor og jobniveau.

Når I er færdige, får I et overblik a la dette:



Tips

- Mange virksomheder har over årene brugt tid på at definere og indplacere stillinger i en organisationsstruktur. Men problemet er ofte, at arbejdet er blevet udført i forskellige systemer. I har brug for at samle alt ét sted, så I bevarer overblikket, og data altid er opdaterede.
- Når den første struktur for jobfunktioner og jobniveauer er på plads, skal den kalibreres med relevante ledere på tværs af organisationen. Det er dem, der i praksis kender opgaverne og forskellene i ansvar og kompleksitet. Deres input er afgørende for, at strukturen bliver realistisk og accepteret i organisationen. Det er i sidste ende lederne, der skal kunne stå på mål for, hvordan de enkelte medarbejdere er indplaceret.
- En tommelfingerregel er, at definitionen af en jobfunktion ikke må være så bred, at man ender med at have flere hundrede medarbejdere indenfor samme funktion, men heller ikke så smal, at alle medarbejdere i princippet har deres egen funktion.
- En anden tommelfingerregel er, at man skal prøve at ramme 4-6 jobniveauer for hvert karrierespor (specialist eller leder) indenfor hver jobfunktion.

Lønbånd

Når alle medarbejdere er indplaceret i jobarkitekturen i deres respektive jobfamilier, jobfunktioner, karrierespor og jobniveauer, kan man gå videre og fastsætte lønbånd for hvert enkelt jobniveau i hver jobfunktion. Målet er, at det for eksisterende og kommende medarbejdere fremgår klart og tydeligt, hvad lønrammen er for et job på et givent niveau med et givent ansvar, og at man er i stand til at lave sammenlignelige analyser af lønrammer på tværs af stillingsgrupper.

EU-direktivet stiller krav om, at alle omfat-

tede virksomheder udarbejder lønbånd for hver jobfunktion på alle jobniveauer.

Et lønbånd er et interval, der angiver den nedre og øvre grænse for, hvad en medarbejder tjener i virksomheden. Et lønbånd tager højde for, at medarbejdere i samme funktion og på samme niveau godt kan have forskellig erfaring, anciennitet og performance, og derfor skal aflønnes forskelligt. Lønbånd og lønstigninger kan være fastsat i en overenskomst eller i en individuel aftale.

Sådan kommer I i gang

- 1 **Begynd med at definere lønbånd for hvert jobniveau.**
- 2 **Fastlæg derefter minimumsløn, medianløn og maksimumløn for hvert lønbånd.**

Min. løn

Median

Max løn

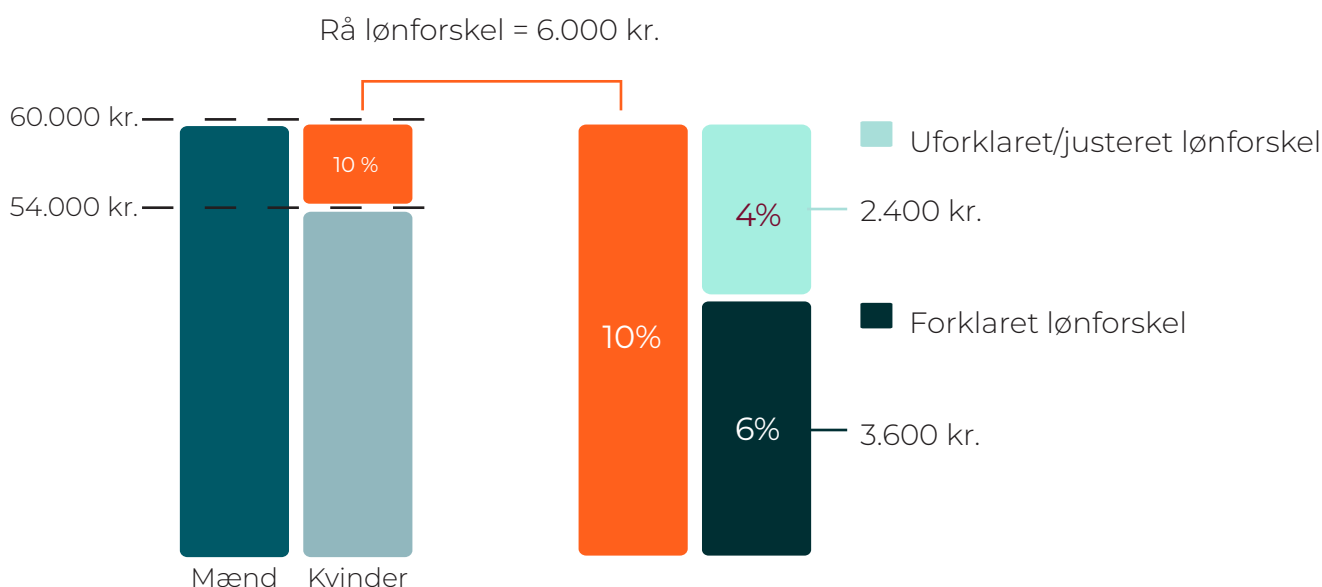
Tip

Brug aktivt lønbånd ved ansættelser, lønforhandlinger og karriereudvikling. Lønbåndene gør det muligt at vurdere, om en tilbudt eller eksisterende løn ligger passende i forhold til stillingens ansvar og niveau. De er med til at faktabasere en dialog, som ellers har det med at blive afsporet af følelser og subjektive kriterier.



Lønanalyser

En lønanalyse er en systematisk gennemgang af lønnen i en virksomhed med særligt fokus på forskelle mellem mænd og kvinder i sammenlignelige stillinger. Ifølge EU-direktivet skal virksomheder kunne redegøre for både den ujusterede og den justerede lønforskel.



Illustrationen viser en ujusteret lønforskel på 10%, svarende til 6.000 kr., fordi mænds gennemsnitsløn er 60.000 kr. og kvinders er 54.000 kr. 6% af lønforskellen kan i dette eksempel forklares ved hjælp af erfaring, uddannelse, jobfunktion og ledelsesansvar. De resterende 4%, som ikke kan forklares, er den justerede lønforskel.

Den ujusterede lønforskel, også kaldet den rå lønforskel, viser den gennemsnitlige forskel i løn mellem mænd og kvinder uden at tage hensyn til, hvem der udfører hvilket arbejde. Den justerede lønforskel tager derimod højde for faktorer som jobfunktion, stillingsniveau, erfaring og arbejdstid, så man kan se, om mænd og kvinder med samme rolle og forudsætninger får forskel-

lig løn. Hvis der stadig er en forskel efter denne justering, er der tale om en uforklarlig lønforskel, som I enten skal kunne redegøre for eller rette op på. For at kunne lave en pålidelig lønanalyse er det nødvendigt, at I har en struktureret jobarkitektur med veldefinerede beskrivelser samt opdaterede og strukturerede løndata.

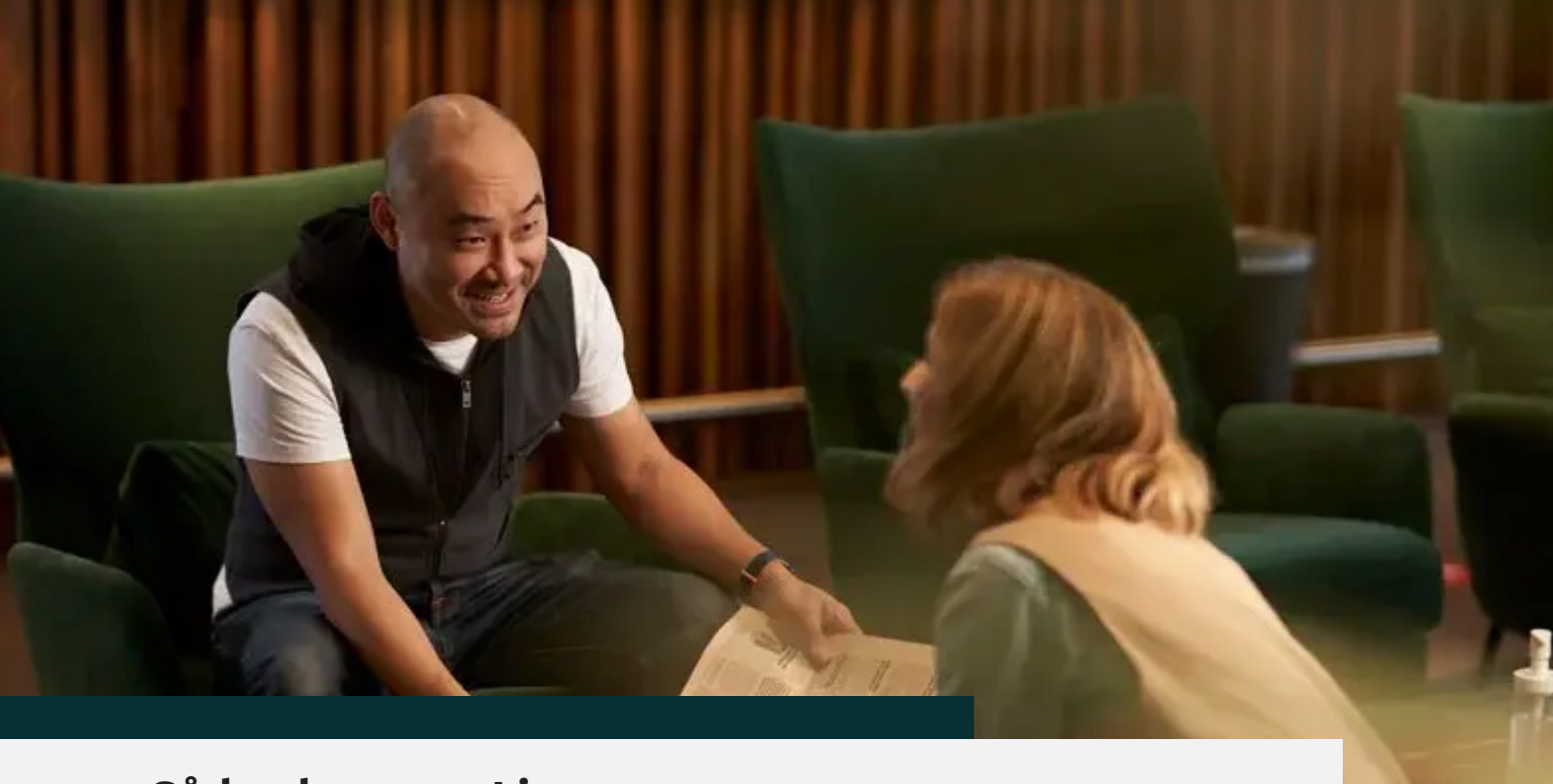
Den ujusterede forskel viser den rå gennemsnitsforskel mellem kønnene.

Den justerede forskel tager højde for faktorer som jobfunktion, niveau, erfaring og arbejdstid. Det er denne justerede forskel, der afgør, om der er tale om en uforklarlig lønforskel. I så fald skal I kunne redegøre for forskellen eller eventuelt rette op. En lønanalyse kræver derfor både, at I har styr på jeres jobarkitektur og lønbånd, og at jeres løndata er opdaterede og strukturerede.



En lønanalyse skal bl.a. kunne dokumentere:

- Den gennemsnitlige lønforskel mellem kønnene.
- Lønforskellen mellem kønnene i supplerende eller variable elementer (fx bonusser, overtidsgodtgørelse, rejsefaciliteter, bolig- og fødevaretilskud, uddannelsesgodtgørelse, fratrædelsesgodtgørelse, lovbestemte sygedagpenge, lovbestemte godtgørelser og arbejdsmarkedspensioner).
- Medianlønforskellen mellem kønnene.
- Medianlønforskellen mellem kønnene i supplerende eller variable elementer.
- Andelen af kvindelige og mandlige arbejdstagere, der modtager supplerende eller variable elementer.
- Andelen af kvindelige og mandlige arbejdstagere i hver lønkvartil.
- Lønforskellen mellem kønnene mellem arbejdstagere i hver kategori af arbejdstagere opdelt efter almindelig grundløn og supplerende eller variable elementer.



Sådan kommer I i gang

Ligesom man kan udarbejde en simpel jobarkitektur i Excel, kan man også godt lave simple lønanalyser manuelt. I hvert fald i princippet. EU-direktivet kræver nemlig, at lønanalyser fremover ikke kun baseres på grundløn, men omfatter hele lønpakken herunder bonusser, pension, tillæg, firmabil, m.m. Det er både tidskrævende og svært at lave sådanne komplekse dataanalyser manuelt - især når løndata hele tiden ændrer sig, fordi medarbejdere stopper, nye ansættes, eller lønninger justeres. Derfor er der meget vundet ved at systemunderstøtte både jobarkitekturen, lønbåndsoversigterne og lønanalyserne og samle alle data ét sted.

1 Systemunderstøttelse

Hvis I gerne vil systemunderstøtte jeres arbejde med løngennemsig-tighedsdirektivet, så find et værktøj, der kan integrere til jeres løn- og HR-system. Værktøjet skal kunne læse alle lønvariabler (lønartskoder), så I har overblikket over medarbejdernes totale lønpakke, og så I kan automatisere produktionen af lønanalyser.

2 Lønanalyse

Når I skal analysere lønforskellen, skal I udregne den årlige bruttoløn eller den tilsvarende bruttotimeløn. Det vil sige, at man kigger på en medarbejder og ser, hvad medarbejderen samlet set har fået udbetalt i hele kalenderåret, og så normaliserer man for ansættelsesperioden, hvis medarbejderen er startet eller stoppet midt i året, så den årlige bruttoløn eller bruttotimeløn er sammenlignelig. Herefter bruger man den årlige bruttoløn eller bruttotimeløn til at udregne lønforskellene.

Tips

- Forbered jer på principielle sager. I skal kunne dokumentere gennemsnitslønnen for mænd og kvinder i jeres virksomhed, og I skal kunne svare på, hvorfor der er eventuelle forskelle. Den datadokumentation skal forberedes nu, hvis I vil undgå at komme på bagkant.
- Husk, at man som medarbejder kun har ret til at vide, hvad gennemsnitslønnen er for et job i samme funktion på samme niveau. Hvis jobbet ligger udenfor ens egen jobfunktion og niveau, har man ikke ret til at få gennemsnitslønnen oplyst.
- Virksomheder er forpligtet til at informere medarbejdere om deres ret til indsigt minimum én gang om året.

Kønsneutrale kriterier

Hvad er objektive og kønsneutrale kriterier for beskrivelsen af en jobfunktion og stillinger?

Den fortolkningsøvelse er der mange virksomheder, der tumler med. Når I skal lave jeres beskrivelser, kan det derfor være en god ide at skele til EU's egne definitioner af fire objektive og kønsneutrale kriterier:

- **Færdigheder**
Uddannelse, erfaring og den faglige ekspertise, der kræves for at udføre jobbet.
- **Ansvar**
Omfanget af ansvar, beslutningskompetence og indflydelse på virksomhedens resultater.
- **Indsats**
Det engagement, arbejdet kræver – fysisk: styrke, udholdenhed, løft og statisk arbejde; kognitiv/mentalt: koncentration, multitasking og problemløsning under tidspres; emotionelt: håndtering af konflikter, omsorgsopgaver, kundeklager.
- **Arbejdsvilkår**
De forhold, arbejdet udføres under, herunder fx sikkerhedsrisici, arbejdsmiljø og stressniveau.

Brug direktivet til andet end compliance

Selvom direktivet tvinger virksomheder til handling, er der også tydelige fordele ved at arbejde struktureret med jobarkitektur og løngennemsigtighed ud over blot at leve op til lovkravene.

Når I først har koblet jobfunktioner, niveauer og lønbånd sammen i en gennemarbejdet struktur, bliver lønsamtaler mere objektive og datadrevne. Det gør det lettere for både ledere og medarbejdere at tale konkret om opgaver og udvikling.

Derudover skaber gennemsigtigheden en større følelse af retfærdighed og tillid i organisationen. Ikke mindst fordi medarbejderne kan se, at løn er koblet til ansvar og ikke til køn, alder eller tilfældigheder.

Lønanalyser handler ikke kun om at finde og rette op på underbetaling af medar-

bejdere. De er også et vigtigt redskab til at undgå overbetaling. Løn er en af virksomhedens største udgifter, og uden en klar struktur kan lønniveauer udvikle sig uhensigtsmæssigt ved at favorisere dem, der råber højest fremfor dem, der leverer værdi. Med en gennemarbejdet jobarkitektur og datadrevne lønanalyser kan I sikre, at medarbejdere hverken betales for lidt eller for meget.

Og endelig er der en vigtig brandingeffekt: Virksomheder, der kan dokumentere, at de arbejder professionelt og fair med løn, står stærkere i kampen om at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.



“Virksomheder, der kan dokumentere, at de arbejder professionelt og fair med løn, står stærkere i kampen om at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.”

Vigtige datoer

7. Juni 2027

Ved 250 medarbejdere og derover

Der skal rapporteres senest den 7. juni 2027 for kalenderåret 2026.

Derefter skal der rapporteres **hvert år**.

Den 7. juni 2026 træder EU-direktivet om løngennemsigtighed i kraft i Danmark. Reglerne kommer til at gælde for arbejdsgivere i den offentlige og private sektor og for alle arbejdstagere inklusive jobansøgere.

7. Juni 2027

Ved 150-249 medarbejdere

Der skal rapporteres senest den 7. juni 2027 for kalenderåret 2026.

Derefter skal der rapporteres **hvert tredje år**.

Det er pt. ikke et krav til virksomheder med under 100 ansatte at rapportere på lønforskelle.

Det kan dog komme, når detaljerne i implementeringen af direktivet i dansk lovgivning bliver vedtaget.

7. juni 2030

Ved 100-149 medarbejdere

Der skal rapporteres senest den 7. juni 2031 for kalenderåret 2030.

Derefter skal der rapporteres **hvert tredje år**.

Vil I være klar til EU's krav om løngennemsigtighed?

Scan QR-koden og hent vores tjekliste, der giver dig et hurtigt overblik over de vigtigste skridt, du skal tage for at overholde reglerne.





Intega A/S
Gærtorvet 1-5
1799 København V

www.integaone.dk