

Løngennemsigthed i praksis

Fra EU-krav til klarhed, struktur og bedre beslutninger



For mange virksomheder afslører løngennemsigtighed ikke kun et rapporteringskrav, men manglende sammenhæng mellem jobstruktur, lønniveauer og dokumentation. Med EU's løngennemsigtighedsdirektiv bliver kravene til dokumentation, struktur og forklarbarhed skærpet - men løngennemsigtighed handler om mere end compliance.

For mange HR-teams rejser det et helt naturligt spørgsmål: Hvordan arbejder vi med løngennemsigtighed uden at skabe mere administration og flere manuelle processer?

Dette whitepaper giver et overblik over:

- 1** Hvad løngennemsigtighed betyder i praksis
- 2** Hvilke krav virksomheder skal forholde sig til
- 3** Hvordan løngennemsigtighed bliver en naturlig del af HR

INDHOLD

Hvad er løngennemsigtighed	2
Hvem gælder direktivet for?	2
Løngennemsigtighed er ikke kun rapportering	3
De centrale krav i løngennemsigtighedsdirektivet	3
Sådan hænger job, udvikling og løn sammen for en junior udvikler	4
Hvorfor er denne struktur vigtig?	6
Lønrapportering	7
AI i arbejdet med løngennemsigtighed	8
Sådan bliver løngennemsigtighed håndterbar	9
Konklusion	10

Hvad er løngennemsigthed

Kort fortalt

Løngennemsigthed handler om, at virksomheder skal kunne:

- Forklare, hvordan løn fastsættes
- Dokumentere lønforskelle mellem medarbejdere
- Sikre, at løn fastsættes ud fra objektive og kønsneutrale kriterier

For mange virksomheder afslører løngennemsigthed ikke kun et rapporteringskrav, men manglende sammenhæng mellem jobstruktur, lønniveauer og dokumentation.

I Danmark ligger lønforskellen mellem mænd og kvinder fortsat omkring 14 %. Med det kommende direktiv skal virksomheder kunne dokumentere og forklare forskelle og i praksis bevæge sig mod et niveau omkring 5 %, hvis forskelle ikke kan begrundes sagligt.




Det er netop her, løngennemsigthed gør en reel forskel. Når virksomheder systematisk indsamler, vurderer og deler viden om løn, bliver forskelle synlige. Det giver medarbejdere mulighed for at stille spørgsmål, og det giver organisationen et fælles grundlag for at forklare beslutninger og dokumentere, at løn fastsættes fair og sagligt.

Men løngennemsigthed handler om mere end at leve op til lovgivning.

Arbejdet med gennemsigthed kan være med til at styrke tillid, fastholdelse og virksomhedens employer brand. Klare rammer for løn skaber mere realistiske forventninger, bedre dialog og større oplevelse af retfærdighed. For HR er det derfor ikke kun en compliance-opgave, men en mulighed for at tage ejerskab og drive en mere gennemtænkt og bæredygtig tilgang til løn og udvikling.

Hvem gælder direktivet for?

Kravene til lønrapportering indfases gradvist og afhænger af virksomhedens størrelse:

- | | |
|---|--|
|  100–149 medarbejdere | Kravene træder i kraft senere i implementeringsperioden. |
|  150–249 medarbejdere | Skal udarbejde lønredegørelse hvert tredje år. |
|  250+ medarbejdere | Skal udarbejde lønredegørelse årligt. |

Direktivet påvirker hele medarbejderrejsen fra rekruttering og lønfastsættelse til evaluering, udvikling og forfremmelse. Derfor skaber de største fordele sig, når løngennemsigtighed tænkes ind i strukturer og processer fra starten frem for som en opgave, der først håndteres ved rapportering.



Vigtigt

De fleste organisationer har allerede datagrundlaget

Løngennemsigtighed er ikke kun rapportering

En udbredt misforståelse er, at løngennemsigtighed primært handler om rapporter. I praksis starter løngennemsigtighed et helt andet sted, med struktur.

Når job, roller, ansvar og løn hænger sammen:

- Bliver lønbeslutninger lettere at forklare
- Bliver dialogen med ledere og medarbejdere mere konsistent
- Bliver rapportering en naturlig forlængelse af det daglige arbejde

Uden struktur risikerer løn at blive styret af enkeltbeslutninger, markedspress og individuelle forhandlingsevner, uden et fælles referencepunkt.

For at forklare lønforskelle skal job kunne sammenlignes

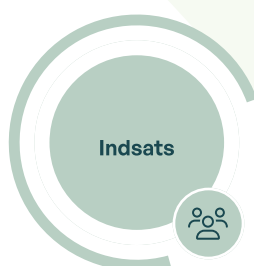
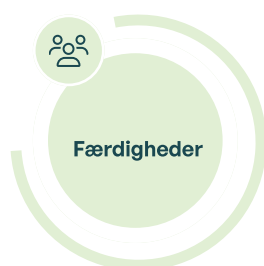
Struktur gør job sammenlignelige.

I praksis kræver det typisk en klar struktur med:

- Tydelige job
- Klare niveauer
- Løn i en fælles ramme
- Konsistent indplacering

Objektive kriterier

Arbejde af samme værdi skal kunne begrundes. I den danske model anvendes typisk kriterierne



Eksempel: Sådan hænger job, udvikling og løn sammen for en junior udvikler

Jobtype: IT & Udvikling

Sub jobtype: Junior udvikler

The screenshot shows the Mindkey Job Architecture interface. It features a grid with columns for salary levels (L1 to L5) and rows for job types and sub-job types. The grid is filtered for 'IT & Udvikling' and 'Junior udvikler'. A tooltip for 'Udviklingsmedarbejder' is visible over the L4 cell for the 'Junior udvikler' row.

Lønniveau		L1	L2	L3	L4	L5
Jobtype	Sub jobtype	26k - 32k	32k - 40k	40k - 52k	52k - 70k	70k - 110k
People Management	Konsulent					
	Leder				Afdelingsleder for Personale og HR-chef	
	Specialist					
IT & Udvikling	Junior udvikler					
	Senior Udvikler		Produktudvikler 2149 Ingeniører, øvrige itek			
	Leder			Projektleder		
Administration	Kontor Assistent			Regnskabsansvarlig 2411 Revisorer og regnskab		
	Sekretariat					
	Kontor Administrator				Økonomi- og administrat 1211 Økonomispecialister	

I Mindkey er hvert job en unik entitet i organisationsstrukturen. Arbejdsfunktionskoden knyttes entydigt til jobbet, og lønniveauer defineres på jobniveau, ikke individuelt pr. medarbejder.

For at kunne arbejde struktureret med længennemsigtighed og senere dokumentere og forklare lønforskelle, så er det afgørende at have en klar jobarkitektur. Det betyder, at roller, ansvar, udvikling og løn hænger sammen i ét samlet rammeværk, som i længennemsigtighedsmatricen.

Forestil dig en medarbejder, der arbejder som Junior udvikler.

Rollen placeres først i en overordnet jobtype, her IT & Udvikling. Jobtypen samler beslægtede tekniske funktioner og skaber et fælles fagligt udgangspunkt for udviklingsroller i organisationen.

Inden for jobtypen defineres det konkrete job, fx Junior udvikler. Det er den faktiske rolle, medarbejderen er ansat i. Til jobbet knyttes en fast arbejdsfunktionskode (fx inden for systemudvikling/IT-udvikling), som sikrer, at rollen kan anvendes til ekstern rapportering og sammenligning. Et job har en entydig arbejdsfunktionskode.

Herefter placeres medarbejderen i et lønniveau (L1–L5). Lønniveauet afspejler kompleksitet, ansvar, erfaring og forretningsmæssig betydning og ikke kun anciennitet.

For en udvikler kan progressionen fx se sådan ud:



Hvert lønniveau er koblet til et defineret lønspænd (minimum, midtpunkt og maksimum). Det betyder, at lønnen forklares ud fra både rolle og niveau – ikke individuelle forhandlinger alene.

Lønniveau 1 Junior	Lønniveau 2 Udvikler	Lønniveau 3 Specialist	Lønniveau 4 Senior	Lønniveau 5 Faglig Lead
30.000	35.000	45.000	55.000	70.000
35.000	42.500	52.500	65.000	85.000
40.000	50.000	60.000	75.000	100.000

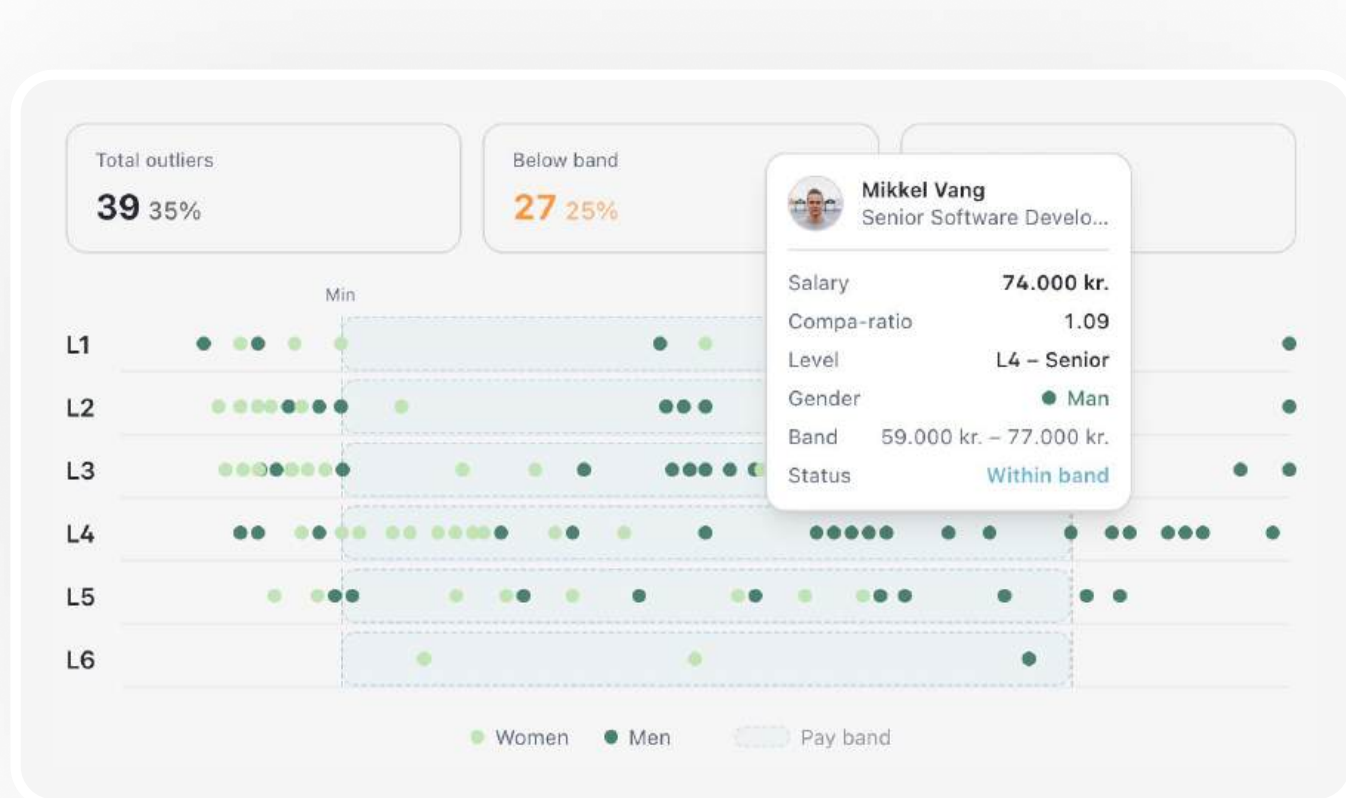
To udviklere kan derfor have samme jobtitel, men være placeret på forskellige lønniveauer, hvis deres ansvar og kompleksitet er forskellig. Lønforskellen kan dermed forklares struktureret og sagligt. Strukturen gør det muligt for medarbejderen at udvikle sig både fagligt og lønmæssigt inden for samme jobfamilie. Samtidig bliver det tydeligt, hvad der forventes for at bevæge sig fra ét niveau til det næste.

Hvis udvikleren senere får ledelsesansvar, placeres vedkommende i et andet job (fx Udviklingsleder) med egne lønniveauer og lønspænd. På den måde adskilles specialist- og lederroller tydeligt i strukturen.

Hvorfor er denne struktur vigtig?

Løn behøver ikke være ens, men den skal kunne forklares.

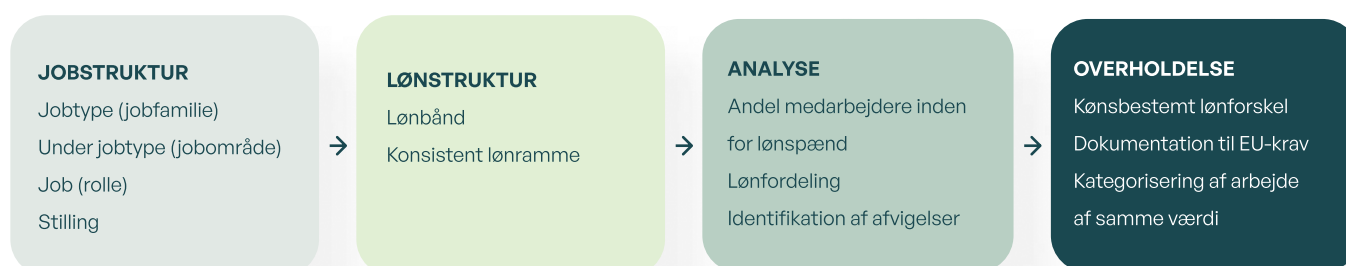
Med en gennemtænkt jobarkitektur bliver løngennemsigthed ikke blot et administrativt krav, men et praktisk styringsværktøj, der skaber klarhed, retfærdighed og en bedre dialog i hverdagen.



Fra jobstruktur til analyse og dokumentation

For at kunne sammenligne løn og forklare forskelle er det vigtigt først at have styr på rollerne i organisationen. Fordi løngennemsigthed kræver, at virksomheder kan dokumentere, at medarbejdere, der udfører samme arbejde eller arbejde af samme værdi - aflønnes retfærdigt. Uden en klar struktur findes der ikke et reelt sammenligningsgrundlag.

Når job, lønniveauer og lønspænd hænger sammen, kan HR og ledere forklare:



AI i arbejdet med løngennemsigthed

AI begynder også at spille en rolle i arbejdet med løngennemsigthed.

Med udgangspunkt i eksisterende HR-data kan Mindkey analysere mønstre og foreslå en job- og lønstruktur, som efterfølgende gennemgås og godkendes af HR. AI fungerer som beslutningsstøtte - ikke som erstatning for menneskelige vurderinger og anvendes i tråd med EU's AI-forordning med fokus på ansvarlig brug og gennemsigthed.

Det gør det lettere at komme i gang og skabe et solidt fundament for arbejdet med løngennemsigthed.

Mindkey kan foreslå strukturen med AI

Den integrerede AI analyserer eksisterende HR-data og kan foreslå:

- Jobtyper, underjobtyper og job
- Lønbånd (lønniveau og lønspænd)
- Arbejdsfunktionskoder (DISCO)
- Indplacering af jobs og medarbejdere i struktur og lønbånd

Forslagene kan efterfølgende gennemgås, justeres og godkendes. AI kan dermed gøre arbejdet med at etablere en konsistent job- og lønstruktur hurtigere og enklere.

The screenshot displays the Mindkey Manager Dashboard for Mia Christensen, a Senior Software Developer in IT Development. The dashboard provides an overview of her salary in relation to her job level and salary range, comparing it to other roles in the E001's team.

Pay Range Comparison – by Job

Pay ranges per job level on a shared scale. The average is marked with a line; each dot is an employee. Scoped to E001's team.

Job Title	Salary Range	Average	Count
IT Development Manager	70.000 - 105.000	~85.000	2
IT Infrastructure Manager	70.000 - 105.000	~85.000	1
Finance Director	88.000 - 140.000	~100.000	1
People & Culture Director	88.000 - 140.000	~100.000	1

Employees (7 results)

- Mia Christensen: IT Development Manager - IT Deve... 87.000
- Thomas Berg: IT Infrastructure Manager - IT infra... 95.000

Unadjusted Pay Gap (Manager)

Shows the unadjusted average pay gap between women and men in E001's team.

AVERAGE UNADJUSTED PAY GAP: 1.2%

Range Coverage (Manager)

Shows the salary range coverage distribution for the team.

Range Coverage: 85%

Job Details for Mia Christensen:

- Senior Software Developer
- Leads technical design and mentors junior engineers. Responsible for code quality and cross-team technical alignment.
- IT Development - L4
- Last Level Change: 1 Feb 2024
- Time at Level: 1y 2m
- Occupation code: 251220 – Rådgivning og programmering inden for softwareudvikling
- 2512 Softwareudvikling
- 251 Udvikling og analyse af software og applikationer
- 25 Arbejde inden for informations- og kommunikationsteknologi
- 2 Arbejde, der forudsætter viden på højest niveau

Lønrapportering

For at leve op til EU's krav om løngennemsigtighed skal virksomheder kunne dokumentere og forklare deres lønstruktur. Det kræver valide data og en ensartet måde at sammenligne roller på tværs af organisationen.

Eksempler på lønrapportering, der understøtter dette:

- Kønsopdelt løndata
- Sammenlignelighed via arbejdsfunktionskoder (DISCO)
- Lønniveauer og lønspænd, der viser struktur og progression

Eksempel på løndata - Kønsopdelt gennemsnitsløn pr. job og lønniveau

Denne rapport viser gennemsnitsløn fordelt på kvinder og mænd inden for samme job og lønniveau. Hvis løngap overstiger 5 %, skal virksomheden kunne dokumentere en saglig forklaring.

Jobtype	Sub jobtype	Funktions-kode	Job	Lønniveau	Kvinder (gns. DKK)	Mænd (gns. DKK)	Løngap (%)
IT	Senior Udvikler	2512.20	Udviklingsmedarbejder	3	51.000	52.800	3,4%
IT	Senior Udvikler	2512.20	Udviklingsmedarbejder	4	64.000	66.500	3,9%
IT	Faglig Lead	1323.10	Produktchef	3	63.000	65.500	3,8 %
IT	Faglig Lead	1323.10	Produktchef	5	106.000	110.500	4,1 %

Eksempel på løndata - Gennemsnitsløn pr. funktionskode og lønniveau

Denne rapport viser gennemsnitsløn pr. funktionskode og lønniveau.

Funktions-kode	Jobtype	Sub jobtype	Lønniveau	Antal medarbejdere	Gns løn (DKK)
2512.20	IT	Junior Udvikler	1	12	32.000
2512.20	IT	Junior Udvikler	2	25	40.000
2512.20	IT	Senior Udvikler	3	8	50.000
1323.10	IT	Senior Udvikler	4	10	60.000
1323.10	IT	Faglig Lead	5	3	70.000
1323.10	IT	Faglig Lead	5	3	112.000

Sådan bliver løngennemsigthed håndterbar

Trin-for-trin

1 Skab overblik over job og roller

Løngennemsigthed hviler på tre elementer: Struktur, objektive kriterier og dokumenterbare data. Start med at sikre, at job ikke blot er titler, men tydeligt definerede roller med:

Ansvar

Forventninger

Niveau

Det er forudsætningen for at kunne sammenligne løn på et sagligt grundlag.

2 Arbejd med lønspænd og lønrammer

Meget brede lønspænd mister deres værdi. Når lønspænd kobles tydeligt til job og niveauer, bliver det lettere at:

Forklare lønforskelle

Arbejde mere konsekvent med lønudvikling

Skabe sammenhæng mellem rolle og løn

Det er forudsætningen for at kunne sammenligne løn på et sagligt grundlag.

3 Brug objektive og kønsneutrale kriterier

Fastlæg klare kriterier for lønfastsættelse, f.eks.

Færdigheder

Indsats

Ansvar

Arbejdsvilkår

Det er forudsætningen for at kunne sammenligne løn på et sagligt grundlag.

4 Gør rapportering til en del af hverdagen

Rapportering bør ikke være et årligt projekt. Når data allerede er struktureret, kan lønredegørelser og analyser trækkes løbende - uden ekstra administration.

Et fælles værktøj

Løngennemsigtighed skaber mest værdi, når det ikke kun er et HR-værktøj.

- HR får bedre overblik og dokumentation
- Ledere får klarere rammer for lønbeslutninger og dialog
- Medarbejdere kan - hvis virksomheden vælger det - få indsigt i deres egen placering og udviklingsmuligheder

Adgangen styres rollebaseret, så der er balance mellem gennemsigtighed og ansvar.

Vores tilgang til løngennemsigtighed

I Mindkey betragter vi løngennemsigtighed som et arkitektur- og datagrundlagsspørgsmål - ikke som et separat rapporteringslag.

Vores tilgang bygger på:

- At tage udgangspunkt i den struktur og de data, virksomheder allerede har
- At koble job, roller, niveauer og løn tættere sammen
- At gøre dokumentation og rapportering enkel og anvendelig

Løsningen kan anvendes både i en enkel opsætning og i mere komplekse organisationer og udvides i takt med behov og modenhed.

Konklusion

Løngennemsigtighed er ikke et mål i sig selv.

Det er et redskab til bedre struktur, bedre beslutninger og en mere gennemsigtig arbejdsplads, uanset lovgivning. Virksomheder, der arbejder proaktivt med løngennemsigtighed, står stærkere i dialogen med både medarbejdere, ledere og kandidater - og er bedre rustet til de krav, der er på vej.

Vil du høre mere?

Kontakt os også gerne for et uforpligtende møde om, hvordan vi kan hjælpe jer nemt i gang og skabe en struktur, der både lever op til kravene og fungerer i hverdagen.