

LØN GENNEM SIGTIGHED

FLYTTER IND I LEDELSESSYSTEMET

Af **Knud Ho Karkov**, Karkov Partners ApS

EU's løngennemsigthedsdirektiv gør løn til en ledelses- og styringsdisciplin. Løngennemsigthed bliver ofte misforstået som et spørgsmål, der alene handler om transparens. Diskussionen kommer derfor hurtigt til at handle om, hvor meget der må deles, hvem der må vide hvad, og hvor synlig løn skal være i organisationen.

EU's løngennemsigthedsdirektiv har imidlertid et andet hovedfokus. Direktivet handler ikke kun om adgang til oplysninger, men stiller især krav til, hvordan løn fastsættes, begrundes og kan forklares på en objektiv og konsistent måde. Direktivet ændrer ikke blot enkelte regler eller rapporteringskrav. Det ændrer de grundlæggende præmisser for lønfastsættelse.

Det danske lovudkast understøtter denne udvikling ved at strukturere rapporteringen gennem nationale data-

grundlag, mens ansvaret for metode, forklaring og dokumentation fortsat ligger hos virksomheden.

Hvor løn tidligere i vid udstrækning kunne forklares med historik, individuelle forhandlinger eller lokale hensyn, skal virksomheder fremover kunne redegøre for deres lønbeslutninger ud fra objektive kriterier og med dokumentation, der kan modstå ekstern prøvelse.

Det betyder, at løn ikke længere kan behandles som et afgrænset HR-anlig-

gende. Implementering og drift af løngennemsigthed bliver et governance-spørgsmål og dermed en integreret del af virksomhedens ledelsessystem og risikostyring.

DIREKTIVET I KORTE TRÆK

EU's direktiv om løngennemsigthed skal være implementeret i dansk ret senest den 7. juni 2026. Et dansk lovudkast blev sendt i ekstern høring i februar 2026 og lægger op til ikrafttrædelse 1. januar 2027.

Enkelte forpligtelser, herunder rapportering om kønsopdelte lønforskelle, indfas fra 2027 og frem afhængigt af virksomhedens størrelse.

Direktivet er et minimumsdirektiv. Medlemsstaterne kan dermed vælge at indføre mere vidtgående regler eller andre administrative modeller, men de kan ikke fravige direktivets grundlæggende rettigheder og beskyttelsesniveau. Samtidig ændrer direktivet i praksis bevispositionen. Hvis en virksomhed ikke kan forklare sine lønforskelle ud fra objektive og kønsneutrale kriterier, vil risikoen i høj grad ligge hos arbejdsgiveren.

Direktivet forholder sig ikke til, hvad den rigtige løn er. Det forholder sig til, om virksomheden kan forklare sine lønbeslutninger på en måde, der er konsistent, dokumenteret og anvendelig på tværs af organisationen og over tid.

Det centrale budskab kan derfor sammenfattes enkelt:

- Lønforskelle er tilladt, hvis de kan forklares objektivt
- Uforklarlige lønforskelle er ikke
- Forklaringer skal kunne dokumenteres og anvendes konsistent
- Manglende efterlevelse kan medføre betydelige juridiske og ledelsesmæssige konsekvenser

DIREKTIVET RAMMER LEDELSESSYSTEMET

Løngennemsigtighed adskiller sig fra mange andre compliance-områder ved at være tæt knyttet til oplevet retfærdighed og tillid. Når medarbejdere får ret til indsigt i gennemsnitlige lønniveauer for sammenlignelige job, bliver forskelle hurtigt synlige. Medarbejdere får samtidig ret til at tale om deres løn som led i håndhævelsen af princippet om lige løn, uden risiko for repressalier.

Det er sjældent tallene i sig selv, der skaber uro. Det er variationen i forklaringerne. Når ensartede situationer forklares forskelligt afhængigt af leder, afdeling eller tidspunkt, bliver manglende

konsistens tydelig og skaber både utilfredshed og ledelsesmæssig usikkerhed.

Direktivet tester derfor ikke kun resultatet af lønfastsættelsen, men kvaliteten af det ledelsesmæssige grundlag bag beslutningerne. Mange organisationer opdager i den forbindelse, at løn i virkeligheden har været styret mere af personer end af systemer.

FORKLARBAR LØN

Forklarbar løn betyder, at virksomheden kan give en klar og konsistent forklaring på, hvorfor en medarbejder lønmæssigt er placeret, hvor vedkommende er. Forklaringen skal kunne gives af forskellige ledere og på forskellige tidspunkter uden at ændre karakter.



LØNGENNEMSIGTIGHED
ADSKILLER SIG
FRA MANGE ANDRE
COMPLIANCE-OMRÅDER
VED AT VÆRE TÆT
KNYTTET TIL OPLEVET
RETFÆRDIGHED OG
TILLID.

Det forudsætter dermed strukturer, der er fastlagt før den enkelte lønbeslutning træffes. I praksis indebærer det:

- En klar jobarkitektur, der definerer hvilke job der er sammenlignelige
- En dokumenteret metode for vurdering af arbejde af samme værdi
- En lønstruktur, der anvendes konsistent på tværs af organisationen
- Klare principper og fælles metode, der sikrer ensartet kommunikation
- Opkvalificering og træning af ledere med ansvar for lønfastsættelse og lønkommunikation

Uden disse strukturer bliver gennemsnitlighed hurtigt oplevet som vilkårlig, også selv om intentionerne er gode.

GOVERNANCE FØR ANALYSE

Mange organisationer begynder med data, værktøjer, analyser og statistikker.

Det kan give overblik, men uden governance mangler resultaterne et klart beslutningsgrundlag.

Direktivet spørger ikke kun, hvad tallene viser, men hvordan virksomheden er nået frem til dem. Det betyder, at governance og metode skal være på plads, før resultaterne fra analyserne kan anvendes som ledelses- og dokumentationsgrundlag.

Arbejdet bør derfor begynde med ledelsesmæssige beslutninger, som f.eks.:

- Hvem der har mandat og ansvar for løngennemsigtighed
- Hvem der ejer jobarkitektur og metode
- Hvordan og hvornår medarbejderrepræsentanter inddrages
- Hvordan ledelsen følger op og korrigerer

LØNGENNEMSIGTIGHED SOM LEDELSESANSVAR

Direktivet placerer et tydeligt ansvar hos virksomhedens ledelse. Manglende dokumentation og utydelige forklaringer udgør en risiko, uanset om der kan påvises ulige løn eller ej.

Det betyder, at løngennemsigtighed bør behandles på linje med andre væsentlige governance-områder. Ledelsen skal kunne redegøre for valg af metode, forankring i politikker og for, hvordan der følges op, hvis strukturer eller praksis afviger.

BESTYRELSENS ROLLE I LØNGENNEMSIGTIGHED

Bestyrelsen har ikke til opgave at fastsætte løn eller tage stilling til enkeltsager. Bestyrelsens ansvar er at føre tilsyn med, at der er etableret klare rammer, gennemsnitlige strukturer og en systematisk ledelsesmæssig opfølgning.

I praksis indebærer det, at bestyrelsen bør have indsigt i:

- Om virksomheden har valgt en dokumenteret metode for vurdering af arbejde af samme værdi





NÅR BÅDE ANSVAR OG INVOLVERING ER TYDELIGT DEFINERET PÅ FORHÅND, REDUCERES PERSONAFHÆNGIGHED OG AD HOC-BESLUTNINGER

- » – Hvordan løngennemsigtighed er forankret i ledelsessystemet
- Hvordan relevante risici identificeres, vurderes og håndteres

Løngennemsigtighed kan dermed indgå som en del af den samlede governance- og risikodialog på bestyrelsesniveau uden at blive et operationelt anliggende.

PROCES OG ANSVAR SOM KVALITETSDISCIPLIN

Set fra et kvalitets- og governance-perspektiv er løngennemsigtighed ikke et nyt fænomen. Det handler om velkendte discipliner: Klare processer, tydelig placering af ansvar og dokumenterede beslutninger.

Når både ansvar og involvering er tydeligt defineret på forhånd, reduceres personafhængighed og ad hoc-beslutninger. Det styrker både compliance og tillid.

I praksis spænder arbejdet med løngennemsigtighed typisk over flere faser:

- Mandat og risikoforståelse på bestyrelsesniveau
- Metodevalg og jobarkitektur
- Kobling til lønpolitik og HR-processer
- Data, dokumentation og sporbarhed
- Indsigt, rapportering og ledelsesmæssig opfølgning

Et centralt element i governance-arbejdet er en klar rollefordeling. En enkel RACI-tilgang kan anvendes til at afklare, hvem der har ansvar, hvem der træffer beslutninger, og hvem der skal involveres. Formålet er ikke at bureaukratisere arbejdet, men at skabe klarhed (jf. Fig. 1: Eksempel på RACI).

Efter etableringen bliver et samlet compliance-overblik tilsvarende vigtigt. Et compliancekort kan give ledelsen indsigt i, hvilke krav der er opfyldt, hvor doku-

mentation findes, og hvor der fortsat er risici. Det understøtter ledelsesmæssig opfølgning og prioritering.

MINIMUM COMPLIANCE ELLER MODEN PRAKSIS

Direktivet kan håndteres defensivt eller strategisk. Minimum compliance kan være juridisk tilstrækkelig, men skaber sjældent stabilitet og tillid i organisationen.

Minimum compliance er ofte kendetegnet ved:

- Reaktiv håndtering af indsigtsanmodninger
- Fokus på tal frem for forklaringer
- Løn placeret som et snævert HR-anliggende

En mere moden tilgang er kendetegnet ved:

- Proaktiv forklaringsparathed

FIGUR 1: Eksempel på enkel RACI-tilgang, der afklarer ansvar, beslutning, involvering og information.

Fase	Aktivitet	R	A	C	I
0	Mandat, scope og risikoforståelse	Direktion	Bestyrelse	CFO, HR	Ledelse
1	Governance og organisering	Direktion	CEO	HR, ekstern rådgiver	Bestyrelse
2	Medarbejderrepræsentation	HR	Direktion	Medarbejderrepræsentanter, juridisk	Bestyrelse
3	Metode for arbejde af samme værdi	HR / Reward	Direktion	Medarbejderrepræsentanter, ekstern	Bestyrelse
4	Jobarkitektur	HR	Head of HR	Funktionschefer	Direktion
5	Jobkatalog	Systemejer	Direktion	HR, ekstern rådgiver	Bestyrelse
6	Kobling til lønpolitik og HR-processer	HR	Direktion	CFO, ledere	Bestyrelse
7	Data, dokumentation og sporbarhed	HR	Direktion	IT, DPO	Bestyrelse
8	Indsigt og dialog	HR	Head of HR	Leder, juridisk	Direktion
9	Rapportering og fælles lønvurdering	HR	Direktion	CFO, medarbejderrepræsentanter	Bestyrelse
10	Ledelsesmæssig opfølgning	Direktion	Bestyrelse	HR	Organisation

Kilde: Karkov Partners ApS.



KNUD HO KARKOV

Grundlægger af Karkov Partners ApS

- Fælles kriterier og sprog på tværs af organisationen
- Tydelig ledelsesmæssig forankring og opfølgning

Begge tilgange kan være lovlige. Kun den ene bidrager dog til styrket tillid og ledelsesmæssig robusthed over tid.

HVAD KVALITETS- OG GOVERNANCE-ANSVARLIGE BØR VÆRE OPMÆRKSOMME PÅ

For kvalitetschefer og ledelsessystemansvarlige er løngennemsigtighed ikke blot et nyt regelsæt, men et område, hvor velkendte principper får direkte betydning.

Særligt bør der være fokus på:

- Sammenhæng mellem politik, metode og praksis

Knud arbejder som rådgiver og konsulent for direktioner og bestyrelser. Han har senest været administrerende direktør i IT- og ERP-branchen og har derudover mere end 12 års erfaring fra olie og gas samt offshore vind i internationale koncerner. Knud har særlig erfaring med at omsætte komplekse krav som løngennemsigtighed og AI til effektiv ledelse.

Web: www.karkovpartners.dk

LinkedIn: Knud Ho Karkov

- Klar adskillelse mellem struktur, analyse og kommunikation
- Ensartede forklaringer på tværs af organisationen
- Ledelsesmæssig opfølgning før der opstår sager

AFSLUTNING

Løngennemsigtighed handler ikke om at dele mere information. Det handler om at kunne stå på mål for de beslutninger, virksomheden allerede træffer.

For organisationer med et modent ledelsessystem er direktivet håndterbart. For andre vil det fungere som et spejl, der synliggør, hvor strukturer, ansvar og forklaringer ikke hænger sammen.

Det afgørende spørgsmål er derfor ikke kun, om virksomheden kan leve op til direktivet. Det er, om den kan forklare sig objektivt og sammenhængende, når der stilles krav. ●

Gør kvalitet forståelig på tværs af generationer

Med D4InfoNet kan du:

- visualisere processer, så de er lette at forstå
- træne og dokumentere læring gennem quiz
- supplere politikker og procedurer med billeder og videoer
- målrette forsider og meget mere.

Du kan tilpasse indholdet til afdelinger og roller, så viden giver mening for den enkelte bruger.

D4

Vi forener mennesker med viden



+45 45 90 31 50 info@d4.dk d4.dk