



HR-JURA Update

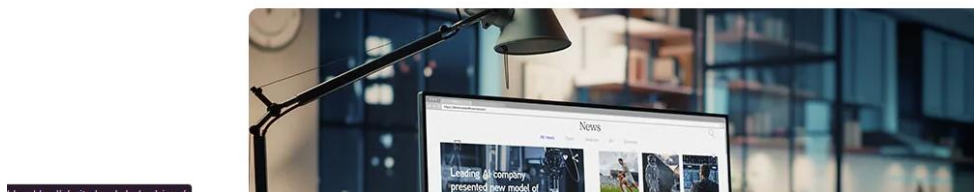
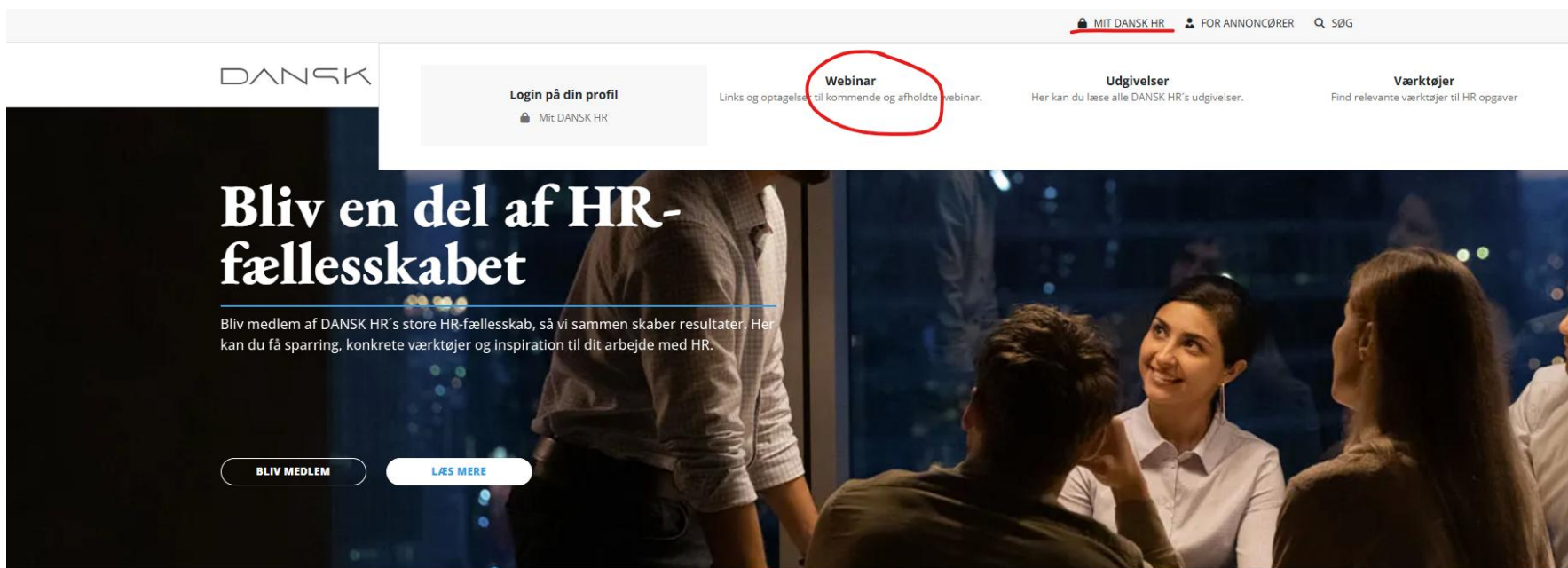
17. juni 2026
V/Rie Nielsen

Emner 2026

Juni:	Bonus og incitamentsordninger
August:	Løngennemsigtighed, status på lovforslag
September:	AI i HR
Oktober:	Afskedigelser i større omfang
November:	Ansættelsesklausuler
December:	Ansættelsesretlige nyheder



Hvordan finder jeg de her slides?



**Danmarks
stærkeste HR-**

Lovforslag - løngennemsigthed

- **Udkast til lovforslag sendt I høring**
- **Høringsfristen er den 27. marts**
- **Beskæftigelsesministeriet har drøftet implementeringen med arbejdsmarkedets parter.**
- **Implementeres i ligelønsloven**
- **Loven skal træde I kraft den 1. januar 2027**
- **Lønredegørelserne udskydes tilsvarende**
- **Arbejdsmarkedets Institut for Ligeløn foreslås oprettet**
 - **Skal fremme, evaluere og overvåge håndhævelsen af princippet om lige løn for samme arbejde og arbejde af samme værdi.**



EU's Toolkit til jobklassifikation

EU-kommissionens og EIGE's# guidelines af den 26. marts 2026

"EIGE: European Institute for Gender Equality

Formål:

- Understøtte virksomhedernes arbejde med at opbygge lønstrukturer, der er objektive, kønsneutrale og gennemsigtige.

<https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/gender-neutral-job-evaluation-and-classification-step-by-step-toolkit.pdf>

- Guidelines er opbygget således at det tager hensyn til virksomhedens størrelse og sektor.
- Henvender sig til arbejdsgivere, arbejdstagerrepræsentanter, politikere m.v.
- Kan bruges som inspiration indtil der kommer en vejledning fra det danske Tilsynsmyndigheder.
- Løngennemsigthedsdirektivets art. 4, stk. 2 forpligter medlemsstaterne til at stille analytiske værktøjer til rådighed for arbejdsgivere for at støtte og vejlede i arbejdet med lønstrukturer.
- Denne vejledning kan bruges som inspiration for de danske myndigheder til at udvikle deres egne værktøjer.



EU's Toolkit til jobklassifikation

EU-kommissionens og EIGE's# guidelines af den 26. marts 2026

EU-kommissionens toolkit

- **Indeholder 9 forskellige værktøjer**, som danske virksomheder kan anvende i praksis. De er opbygget således at de tager højde for virksomhedens størrelse og kompleksitet.
- **Tool 3-5:** Bidrager med inspiration til at etablere kønsneutrale og objektive metoder til jobevaluering og lønstrukturer. (se næste slide)
- **Tool 6-9:** Bidrager med inspiration til justering af jobtitler m.v.
- Guidelines indeholder derudover **nogle Case studies**, hvor der kan hentes inspiration.
- Guidelines indeholder derudover **forskellige templates** til projekt styring, spørgeskemaer til jobevaluering og klassifisering, interviewguides, standard job profil template og standard job beskrivelses template.



Bonus- og incitamentsordninger



Agenda:

- Hvorfor gøre brug af bonus og incitamentsordninger?
- Hvad er bonus?
- Aktieløn og andre incitamentsordninger
- Fastholdelsesbonus
- Centrale juridiske regler
- Konsekvenser af funktionærlovens § 17a
- Afgørelser
- Ferie, sygdom, barsel og fratræden
- Ændring af en bonusordning?
- Tjekliste og faldgruber

Hvorfor gøre brug af bonus og incitamentsordninger?

Rekruttering og fastholdelse:

- Tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, der ønsker at præge egen indtjening

Motivation og performance:

- Motivere medarbejdere, således at performance øges

Fælles mål:

- Sikre at ledelse og medarbejdere arbejder mod de samme mål (salg, indtjening, omkostninger m.v.)

Fleksibel lønomkostning:

- Belønning af gode resultater, når det går godt i virksomheden



Hvad er bonus?

Variabel løndel

- Ekstra betaling – ofte knyttet til performance, resultater eller opfyldelse af mål /KPI'er
- I dansk ret er der som udgangspunkt **aftalefrihed**. Ordningen må dog **ikke være urimelig** eller i strid med Aftalelovens § 36 eller **være i strid med forskelsbehandlingsreglerne**.
- Bonus og øvrige løndele skal **fremgå klart af ansættelsesbeviset**, herunder **principper, kriterier og udbetalingsintervaller**. Der kan henvise til politik/overenskomst, hvis det fremgår tydeligt. Ændringer skal meddeles skriftligt og rettidigt (jf. ansættelsesbevislovens § 3)
- Bonus og lønsystemer skal være **kønsneutrale og omfattet af ligelønslovens princip om lige løn for samme arbejde og arbejde af samme værdi**. Manglende gennemsigtighed kan medføre omvendt bevisbyrde (ligelønslovens § 1) Lokale bonuskriterier bør formuleres objektivt, kønsneutralt og dokumenterbart og anvendes konsekvent for at modstå bevisbyrdereglerne.



Hvad er bonus?

Variabel løndel

- Bonus, provision og andre incitamentsordninger er løndele, der som udgangspunkt anses som **vederlag i ansættelsesforholdet**, og derfor følger Funktionærlovens og Ferielovens ufravigelige regler, medmindre **en snæver undtagelse finder anvendelse**.



Incitamentsordninger?

- Omfatter også **aktieløn, optioner, warrants og fastholdelsesbonusser**.
- Ofte kræver det **koordinering mellem det ansættelsesretlige, skatteretlige og selskabsretlige**, da det kan have særlige beskatningsregler og beslutningskrav.
- Aktiebaseret aflønning kan under visse betingelser omfattes af særlige regler i ligningslovens §§ 7 P og 28.
- **Fastholdelsesbonusser** kan i nogle tilfælde falde uden for de almindelige bonusregler, hvis de reelt er en **præmie for at blive i stillingen** og ikke er vederlag for arbejde.



Bonus – og incitamentsordninger

eksempelvis.....

Incitamentsordning	Beskrivelse	Ansættelsesretlig regulering
Performancebonus	Bonus baseret på performance eller opfyldelse af KPI'er m.v.	Funktionærlovens § 17a og Aftalelovens § 36
Diskretionær bonus	Bonus, uden KPI'er, og hvor det er op til ledelsen (skøn) om der skal gives bonus (subjektive kriterier)	Potentielt funktionærlovens § 17a og Aftalelovens § 36
Sign-on bonus	Typisk engangsydelse for at tiltrække en medarbejder.	Potentielt funktionærlovens § 17a, hvis optjent som led i vederlaget og med tilbagebetalingsklausul. (AFTL. § 36)
Fastholdelsesbonus	Bonus baseret på at medarbejder forbliver ansat i en given periode	Potentielt funktionærlovens § 17a og Aftalelovens § 36
Årsbonus/gratialer	Årligt løntillæg udbetalt efter årsregnskabsafslutning.	Funktionærlovens § 17a og Aftalelovens §36

Øvrig resultataflønning

eksempelvis.....

Resultataflønning	Beskrivelse	Ansættelsesretlig regulering
Provision	Variabel løn, der kommer til udbetaling, når et, på forhånd fastsat, kvalitativt eller kvantitativt mål er opnået	Funktionærloven og især § 9, Ferieloven, Funktionærlovens § 17a
Overskudsdeling	Variabel løndel, hvor medarbejdere får del af virksomhedens overskud som en bonus eller en variabel løndel	Funktionærlovens § 17a og Aftalelovens § 36, skatteretlige regler afhængig af om beløbet er løn, bonus eller aktier.
Warrants, aktieoptioner m.v.	Giver ret til at købe, tegne eller at modtage en aktie efter en bestemt tidsperiode	Aktieoptionsloven og Aftalelovens § 36
MIP (Management Incentive Program)	Investering i aktier til markedsværdi	Aftalelovens § 36

Fastholdelsesbonus

- Udbetales under forudsætning af, at medarbejderen **forbliver i stillingen til en fastsat dato eller begivenhed.**
- Bruges til at **binde nøglemedarbejdere** i en bestemt periode.
- Snævert rum for at fastholdelsesbonus ikke vurderes som løn og derved af Funktionærlovens § 17 a, men som en præmie for at forblive i stillingen.



Centrale juridiske regler

Aftalelovens § 36

Stk. 1. En aftale kan **ændres eller tilsidesættes** helt eller delvis, hvis det vil være **urimeligt eller i strid med redelig** handlemåde at gøre den gældende. Det samme gælder andre retshandler.

Stk. 2. Ved afgørelsen efter stk. 1 tages hensyn til forholdene **ved aftalens indgåelse**, aftalens **indhold** og **senere trufne omstændigheder**.

Funktionærlovens § 17a

Stk. 1. Såfremt en funktionær, der **ifølge aftale eller sædvane** delvis vederlægges med tantieme, gratiale eller lignende ydelser, **fratræder sin stilling i et løbende regnskabsår**, tilkommer der ham en i forhold til hans ansættelsestid i **regnskabsåret afpasset andel af den ydelse**, han ville have fået udbetalt dersom han havde været ansat i virksomheden ved regnskabsårets afslutning eller på det tidspunkt ydelserne i øvrigt udbetales.

Stk. 2. Stk. 1 finder ikke anvendelse på købe- eller tegningsrettigheder til aktier m.v., der er omfattet af lov om brug af køberet eller tegningsret til aktier m.v. i ansættelsesforhold.



Konsekvenser af funktionærlovens § 17a

- Såfremt en medarbejder **fratræder i løbet af bonus-optjeningsperioden**, har pågældende medarbejder ret til en **forholdsmæssig beregnet andel af den bonus**, vedkommende ville have fået udbetalt, hvis vedkommende var forblevet ansat.
- Baggrunden for ansættelsens ophør påvirker ikke ovennævnte.
- Der skal foretages **et skøn eller en beregning** på hvad medarbejderen ville have opnået i bonus, såfremt ansættelsen ikke var ophørt.
- Bonus **kan udbetales baseret på et skøn** i forbindelse med fratræden eller **udbetales baseret på den faktiske og forholdsmæssig beregning på det sædvanlige udbetalingstidspunkt**.
- Medarbejderen kan ikke kræve udbetaling af bonus før sædvanlig udbetalingstidspunkt.



FUL § 17a og fastholdelsesbonus

Udgangspunktet:

Fastholdelsesbonusser **er omfattet af funktionærlovens § 17a** (bonus anses som vederlag for udført arbejde), hvorfor det ikke er muligt at opretholde et krav om at medarbejderen skal være ansat ved udløb af fastholdelsesperioden.

Snæver undtagelse:

En **"ren" stay-on præmiering**, der alene belønner tilstedeværelse frem til et **særligt kritisk slutpunkt** og er **klart adskilt fra løn og præstation/resultat**, kan falde uden for FUL § 17a.

Landsrettens dom af 5. februar 2025 – Eurodan-Huse sagen

Højesterets dom af 30. januar 2012 – Energinet sagen

Højesterets dom af 23. maj 2023 – Top-Toy sagen.





Dom – Fastholdelsesbonus

Vestre Landsrets dom af 5. februar 2025

Havde medarbejderen **krav på bonus**, efter vedkommende havde opsagt sin stilling?

- Medarbejderen blev ansat i 2017 som byggerådgiver og blev senere afdelingsleder.
- Medarbejderen var i sin ansættelseskontrakt **omfattet af en bonusordning**, som var **reguleret af en løn-og provisionsaftale** og et **tillæg hertil, der bl.a. afhang af antallet af salgskontrakter og dækningsgraden af disse**.
- Tillægget til aftalen indeholdt **en særordning for regnskabsåret 2020- 21**, hvor det fremgik at for at være omfattet af denne ordning var det bl.a. en **betingelse, at medarbejderen ikke havde opsagt sin stilling på forfaldstidspunktet for bonussen**.
- Medarbejderen **opsagde sin stilling i februar 2022** og inden bonussen efter særordningen var blevet beregnet og udbetalt. Medarbejderen rejste krav om udbetaling på bonus i henhold til FUL § 17a.
- Virksomheden påstod, at **bonussen var en fastholdelsesbonus**, som ikke var omfattet af FUL § 17a.



Dom – Fastholdelsesbonus

Vestre Landsrets dom af 5. februar 2025

- Landsretten fandt, at **tillægget for særordningen knyttede sig til løn- og provisionsaftalen og at det skulle ses som et samlet aftalegrundlag.**
- Efter aftalerne blev **bonusudbetalingen gradueret efter antallet af bonusberettigede salgskontrakter**, som den enkelte konsulent havde indgået. Landsretten fandt herefter, at bonusordningen havde et sådan **element af at være løn for udført arbejde**, at den var omfattet af FUL § 17 a. Bonussen kunne derfor ikke betinges af, at medarbejderen var ansat på udbetalingstidspunktet.
- Medarbejderen fik medhold i sit krav om manglende udbetaling af bonus.
- Efter retspraksis må en fastholdelsesbonus alene være **en præmiering af medarbejderen for at forblive ansat i sin stilling**, ligesom det formentlig også er en betingelse, at der skal **foreligge nogle særlige forhold, som gør det nødvendigt for virksomheden at aftale en fastholdelsesbonus.**

Dom - Fastholdelsesbonus



Højesterets dom af 30. januar 2012 – Energinet sagen

Havde en medarbejder, der **fratrådte før de i en fastholdelsesaftalens udbetalingstidspunkter, krav på forholdsmæssig udbetaling af en fastholdelsesbonus**, herunder om kravet kunne støttes på FUL § 17 a. ?

- Energinet tilbød medarbejdere en fastholdelsesbonus svarende til i alt 12 månedslønninger, udbetaling i rater pr. 30.06.2006 og 30.6.2007 og 30.06.2008, med **udtrykkelig betingelse om fortsat fuldtidsansættelse til de respektive datoer.**
- Medarbejderen sagde sit job op med fratræden før sidste udbetaling og krævede pro -rata- andel.
- Fastholdelsesbonussen var et beløb, som **blev ydet udover den sædvanlige løn, ferietillæg, vagttillæg, overarbejdstillæg og som var uafhængig af performance.**
- Fastholdelse af medarbejderen var af afgørende betydning for Energinet (medarbejderen kunne ikke erstattes)

Dom - Fastholdelsesbonus



Højesterets dom af 30. januar 2012 – Energinet sagen

- Formålet med fastholdelsesbonusen var med afsæt i **hensynet til forsyningssikkerheden** i Østdanmark og formålet kunne ikke opnås med et sædvanligt løntillæg.
- Højesterets flertal (4-1) **frifandt Energinet**
- Højesteret lagde til grund, at fastholdelsesbonusen **udgjorde en præmiering** af medarbejderen for at blive i stillingen, og at der var en **saglig driftsmæssig begrundelse for bonusen**. Flertallet lagde vægt på at aftalevilkårene klart betingede udbetaling af fortsat ansættelse på de angivne datoer, at bonusen ikke var afhængig af arbejdets udførelse eller virksomhedens resultater. (Nødvendigheden af at blive i stillingen)
- Bonusen knyttede sig ikke til arbejdet eller resultatet, og **udgjorde derfor ikke vederlag for udført arbejde og var derfor ikke omfattet af FUL § 17a.**

Dom - fastholdelsesbonus



Højesterets dom af 23. maj 2023 – Top-Toy sagen

- Top-Toy gik konkurs den 28. december 2018, og konkursboet indtrådte i ansættelsesforholdene den 10. januar 2019.
- 3 medarbejdere havde aftalt fastholdelsesbonus på op til 3 måneders løn, **betinget af, at de blev i stillingen til udgangen af januar 2019.**
- Spørgsmålet for Højesteret: **Udgjorde fastholdelsesbonussen med en på forhånd fastsat periode vederlag for udført arbejde?**
- Højesterets afgjorde at fastholdelsesbonussen **ikke havde karakter af et løntillæg** med udskudt betaling, og ikke afhængig af arbejdsindsats (ikke tillagt feriepenge eller pension), men udgjorde en præmiering for at forblive i stillingen i en **kritisk periode** for virksomheden på baggrund af følgende argumenter:

Dom - fastholdelsesbonus

Højesterets dom af 23. maj 2023 – Top-Toy sagen

- Bonussen alene er **betinget af, at forblive i stillingen** og udføre arbejdsopgaver som hidtil.
- Bonussen bliver **ikke tillagt feriepenge, pension** og andre lønrelaterede betalinger.
- Der er ikke tale om honorering for en **særlig arbejdsindsats**.
- Fastholdelsesbonussen var derved **ikke omfattet af FUL § 17a**.



Ferie, sygdom, barsel og fratræden

Bonus og Ferie

- Bonus, der er en **del af den normale løn eller påregnelig variabel løn (provisionsordninger)** skal **medregnes i ferielønnen/feriegodtgørelsen** efter det EU-retlige princip om "normal pay" (William/Lock).
- Ikke arbejdsrelaterede ordninger incl. fastholdelsesbonusser eller rene diskretionære bonusordninger kan holdes udenfor ferielønnen.

Bonus og sygdom

- Funktionærer har ret til fuld løn under sygdom. Bonus der udgør en del af lønnen eller er fast påregnelig, omfattes som udgangspunkt af løn under sygdom.
- Ikke-funktionærer har som udgangspunkt ikke ret til løn under sygdom, så retten til bonus under sygdom, vil afhænge af den konkrete bonusordning.



Lønmodtagere der er provisionslønnede har under ferie og sygdom krav på kompensation for den provision, der mistes som følge af ferieafholdelsen.

Ferie, sygdom, barsel og fratræden

Bonus og barsel

- Udgangspunktet er, at det vil være i strid med ligebehandlingsloven at reducere eller fratage en medarbejder bonus med henvisning til fravær pga. barsel – afhænger af den enkelte bonusordnings vilkår – VÆR VARSOM.
- Hvis bonus, er en del af den normale løn eller påregnelig variabel løn (provisionsordninger) er medarbejderen berettiget til bonus for de perioder, hvor medarbejderen har ret til løn.
- Kvindelige funktionærer har ret til halv løn 4 uger før fødsel og 14 uger efter fødsel.

Bonus ved fratræden

- Funktionærer der delvist vederlægges med bonus, har ved fratræden krav på en forholdsmæssigt beregnet andel ved dennes fratræden jf. FUL § 17a. Vilkår om at medarbejderen skal være ansat på udbetalingstidspunktet kan ikke gøres gældende jf. Højesterets afgørelse af 19. november 2015, 132/2014. Snæver undtagelse (fastholdelsesbonus, som er ren præmiering for at forblive i stillingen)



Ændring af en bonusordning

Kan arbejdsgiver ændre i en eksisterende bonusordning?

Udgangspunktet:

- Arbejdsgiver kan foretage **mindre driftsmæssigt begrundede justeringer**, hvis der foreligger udtrykkelige og klare forbehold i ordningen.
- Eksempelvis årlige justeringer af parametre, mål, KPI'er.
- Afgørende er **hvordan ordningen er udformet**, dvs. ordlyden i kontrakten og i bonusordningen og om bonus er garanteret eller diskretionær og tidligere praksis.
- DOG- hvis ændringerne **reelt set reducerer indtjeningsmulighederne** væsentligt, vil der være tale om en væsentlig ændring, som skal varsles medarbejderne med deres individuelle opsigelsesvarsel.

Voldgiftspraksis viser, at selv hvor en bonusramme gav ledelsen hjemmel til justering af parametre, kunne større "strategiske tilpasninger" udløse midlertidig garantiløn svarende til opsigelsesvarslet, netop for at håndtere karakteren af væsentlig ændring.

Ændring af en bonusordning

Kan arbejdsgiver ændre i en eksisterende bonusordning?

- **Bonus som påregnelig løndel**, og som efter FUL § 17a er en del af vederlaget kan arbejdsgiver ikke uden videre ændre hvis ændringen afskærer eller væsentligt forringer indtjeningsmulighederne for medarbejderen.
- En sådan ændring vil skulle varsles med medarbejderens individuelle opsigelsesvarsel.
- **Diskretionær bonus** med klare og tydelige forbehold for ændringer, kan justeres inden for forbeholdets rammer.
- DOG – hvis **ordningen er blevet fast og påregnelig** og faktisk en del af lønnen, må ændringer, der reducerer indtjeningen, typisk varsles som væsentlige.



Tidsbegrænset bonusordning



- **Lovligt** at indgå tidsbegrænsede bonusaftale.
- Projektbonus eller særlig indsats og /eller begrundet i driften = årsbonus
- Forlængelse af bonusaftalen skal kunne begrundes sagligt
- Ved flere ganges forlængelse, vil medarbejderen have en berettiget forventning om yderligere forlængelse.
- Ophør af en sådan forlænget bonusaftale = væsentlig ændring, der skal kunne begrundes sagligt.

Ændring af en bonusordning

Afgørelse fra Østre Landsrets dom af 25. oktober 2019 (BS-2205/2019-OLR)

- Landsretten stadfæstede København Byrets dom og fastslog, at de væsentlige ændringer i medarbejderens stilling som led i en organisationsændring var sagligt begrundet i virksomhedens forhold, og at opsigelsen derfor ikke var usaglig efter FUL § 2b.
- Landsretten lagde vægt på byrettens begrundelse om, at ændringerne – herunder ny titel, ændret ansvarsplacering og justering af performancebaseret bonus, udsprang af saglige organisationsændringer.
- At ændringerne ikke var behørigt varslet med opsigelsesvarslet, førte ikke i sig selv til, at opsigelsen blev vurderet som usaglig.
- Kravet på bonus for 2026 og 2027 blev samtidig afvist, da ordningen var diskretionær, målene blev udmeldt løbende, og der var ikke udbetalt bonus til nogen i Danmark for disse år.



Ændring af en bonusordning



Afgørelse fra Østre Landsrets dom af 25. oktober 2019 (BS-2205/2019-OLR)

- Ændringen af den performancebaserede bonusordning blev anset for sagligt begrundet som følge af den overordnede, saglige organisationsændring. (begrundet i virksomhedens forhold)
- Retten fremhævede, at bonusmål måtte tilpasses, fordi det tidligere bundlinjemål ikke længere eksisterede efter omstruktureringen og ændringen indgik derfor som en legitim konsekvens af virksomhedens forhold. (økonomi eller ændrede driftsforhold)

Tjekliste

- Definer ordningens formål og natur:
- Er der tale om bonus, provision, aktieløn mv. ?
- Angiv mål, måleperiode, beregningsmetode og udbetalingstidspunkt
- Reguler fratræden, fravær, ferie, barsel og sygdom
- Tjek om medarbejderen er funktionær, timelønnet eller omfattet af overenskomst
- Sørg for at vilkår om ændring eller ophør er klart formuleret
- **Performancebonus** – Gør kriterierne målbare og knyt dem til præstation og accepter prorata ved fratræden. Indarbejde ferie og – pensionshåndtering
- **Fastholdelsesbonus** – Dokumenter tungtvejende, tidsafgrænset behov. Undgå kobling til performance/lønregulering. Vær opmærksom på at en snæver undtagelse til FUL § 17a kun sjældent anerkendes i praksis. Undgå ugyldige betingelser så som ”ansat på udbetalingstidspunktet” hvis der ikke er tale om at bonus er en præmiering for at være ansat på udbetalingstidspunktet.
- **Ferie og pension** – Afklar hvilke dele er feriepengeberettigede.
- **Ansættelsesbevis** – Beskriv variabel løn tydeligt og oplys om beregningsgrundlag, tidsplan og ændringsprocesser. Opdater ved ændringer
- **Ligestilling** – Lav ”bias-screening” af kriterier. Dokumenter kønsneutral anvendelse og vær forberedt på delt/omvendt bevisbyrde.

