

# Finansministeriets løn- og personalepolitik

---

Maj 2007

## 1 Løn- og personalepolitiske målsætninger

For at kunne løse ministeriets opgaver og leve op til mission og værdier skal løn- og personalepolitikken understøtte, at Finansministeriet er en attraktiv arbejdsplads, der:

- har fokus på udvikling af den enkelte medarbejders faglige og personlige kompetencer
- skaber gode rammer for samarbejde og trivsel
- understøtter mangfoldighed gennem lige muligheder for alle – uanset køn, alder, religion, etnisk tilhørsforhold eller andre vilkår
- motiverer medarbejderne og belønner den gode indsats
- skaber kobling mellem departementets mål og løn

Finansministeriet har udarbejdet et kodeks for god ledelse, som understøtter løn- og personalepolitikens målsætninger.

## 2 Personalepolitik

### 2.1 Kompetenceudvikling i Finansministeriet

Kompetenceudvikling er en central del af Finansministeriets personalepolitik, fordi nøglen til høj kvalitet i opgavevaretagelsen ligger hos medarbejderne.

Kompetenceudvikling skal både sikre, at den enkelte oplever en stadig udvikling i jobbet, og at der er et match mellem de ansattes kompetencer og Finansministeriets kort- og langsigtede behov.

Ledelse og medarbejdere har derfor et ansvar for en fortsat udvikling af den enkelte medarbejder. Det ledelsesmæssige ansvar for den enkeltes udvikling ligger hovedsageligt hos kontorchefen, mens ledelsen har et overordnet strategisk ansvar for kompetenceudviklingen på tværs af organisationen. Medarbejderen har selv ansvar for at deltage aktivt i sin egen udvikling og give udtryk for ønsker og behov.

Udgangspunktet for udvikling af medarbejdere i Finansministeriet er, at man fra første dag i ministeriet, får et stort selvstændigt ansvar for en opgaveportefølje og løbende vil få nye opgaver og udfordringer. Cheferne i Finansministeriet understøtter den enkeltes videre udvikling ved at delegerer både opgaver og beslutningskompetence, i takt med at medarbejderen oparbejder de nødvendige evner og erfaringer.

Nye medarbejdere rustes endvidere til jobbet i Finansministeriet gennem side-mandsoplæring samt interne introduktionskurser både til organisationen generelt og til de konkrete faglige områder og opgaver, de sidder med.

Mere erfarne medarbejdere vil fortsat udvikle deres kompetencer gennem stigende krav til selvstændighed, større ansvar og nye opgaver. Dertil kommer, at Finansministeriet tilbyder en række kompetenceudviklingsforløb både i form af faglige kurser og personlig udvikling til de mere erfarne medarbejdere. For AC-medarbejdere kan dette f.eks. være projektledelse, før-leder kurser eller eksterne forløb som HD, mens kontor- og IT-medarbejdere og betjente har mulighed for at videreudvikle f.eks. kommunikations- eller planlægningskompetencer og IT-kundskaber.

For alle medarbejdere gælder det, at der er god mulighed for sparring fra kollegaer og chefer, idet en række opgaver løses i projekter eller mindre teams. Den løbende feedback fra cheferne på opgaver og resultater er også et centralt element i den enkeltes udvikling i Finansministeriet. En gang årligt samles der op på kompetenceudviklingen ved en medarbejderudviklingssamtalerne, MUS, med nærmeste chef (læs mere om MUS nedenfor).

#### *Kompetenceprofiler*

For at fokusere kompetenceudviklingen i organisationen og for den enkelte har Finansministeriet udarbejdet en overordnet kompetenceprofil, der dækker alle

medarbejdere. Profilen indeholder en række kompetencer, som medarbejderne forventes at have og at udvikle afhængig af den pågældende medarbejders opgaver og funktioner i Finansministeriet.

### Kompetenceprofil for medarbejdere i Finansministeriet



Helt centralt står kravet om et højt fagligt niveau inden for det felt, man er ansat til at varetage. Derudover er kompetenceprofilen dynamisk. Det vil sige, at der i visse tilfælde kan være mere fokus på nogle kompetencer end andre, da kravene til medarbejderne vil ændres med nye opgaver og ansvar. Der er naturligvis også progression i kravene til medarbejdernes kompetencer i takt med stigende erfaring. Der stilles således andre krav til det faglige niveau for en chefkonsulent med flere års erfaring end til en nyansat fuldmægtig, ligesom der stilles andre krav til en elev end til en erfaren kontorsekretær.

Kompetencekravene danner udgangspunkt for den løbende drøftelse af medarbejdernes faglige og personlige udvikling og indgår f.eks. i de årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

#### *Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)*

For at understøtte og klarlægge den ønskede udvikling for den enkelte medarbejder tilbydes alle medarbejdere hvert år en medarbejderudviklingssamtale (MUS) med den nærmeste chef. Ved MUS drøfter kontorchefen og medarbejderen kompetenceudviklingen ind til nu og planlægger sammen det videre forløb i forhold til kommende opgaver og udviklings- og uddannelsesmæssige behov. Under MUS kan det bl.a. drøftes, hvilke kompetencer den enkelte medarbejder skal udvikle for at bevæge sig i retning af andre funktioner, opgaver eller stillingstyper. Som afslutning på MUS aftales og noteres chef og medarbejder i et konklusionskema, hvordan der skal følges op for at understøtte medarbejderens kompetence- og karriereudvikling.

Tillæg drøftes til en efterfølgende lønsamtale og er således ikke et emne under

MUS, men tager udgangspunkt i MUS samtalen. Lønsamtalen er nærmere beskrevet i afsnittet om lønpolitik.

For medarbejdere, der i det daglige arbejder for flere chefer, vil den personaleansvarlige chef forud for MUS og lønsamtalen koordinere med de øvrige relevante chefer.

Medarbejderne kan desuden til enhver tid tale med sin kontorchef eller den relevante afdelingschef, hvis der opstår ting, der ønskes drøftet

### *Interne rokeringer*

Muligheden for interne rokeringer til andre jobfunktioner kan være en vigtig del af kompetence- og karriereudviklingen for en række medarbejdere i Finansministeriet. Gennem interne rokeringer får medarbejdere, der har opbygget et solidt kendskab til ét område, nye muligheder for at udvikle de kompetencer, som efterspørges i Finansministeriet, hvormed han eller hun kan styrke sin egen profil og potentiale yderligere. Samtidig giver rokeringer indsigt i flere af husets områder og kan således bidrage til en bedre tværgående koordination til fordel for ministeriet som helhed.

For medarbejdere, der ønsker at specialisere sig inden for et særligt fagområde, f.eks. makroøkonomi eller IT, vil den relevante kompetenceudvikling og dermed styrkelsen af profil og potentiale først og fremmest ske ved, at den specifikke fageksperitise opbygges gennem en længerevarende erfaring inden for det pågældende område. For nogle vil en rokering på sigt være relevant, mens andre vil fortsætte deres udvikling og karriere inden for det valgte specialeområde.

For at understøtte kompetenceudvikling gennem interne rokeringer opslås ledige stillinger som udgangspunkt altid internt. Der kan ske undtagelser i tilfælde, hvor ledelsen vurderer, at der er et særligt behov for at besætte stillingen med en bestemt medarbejder med særlige kompetencer.

Når en medarbejder rokerer internt, vil der ske en overdragelse mellem den afgivende og den modtagende kontorchef. Det er chefernes ansvar, at drøfte status for medarbejderens kompetenceudvikling samt eventuelle overvejelser om tillæg.

## **2.2 Balance mellem arbejde og privatliv**

Finansministeriet er en dynamisk arbejdsplads med mange spændende opgaver tæt på de politiske beslutninger. Dette betyder, at det i de fleste jobfunktioner er et grundvilkår, at der periodevis kan være lange arbejdsdage, og at der generelt er behov for en stor fleksibilitet i forhold til arbejdstidens tilrettelæggelse. Det er væsentligt, at nye medarbejdere kender til disse grundvilkår allerede fra starten, så der opnås en gensidig forventningsafstemning mellem medarbejder og kontorchef. Samtidig lægger Finansministeriet vægt på, at medarbejderens livssituation og skift i denne – som f.eks. at blive forælder, ved længerevarende sygdom eller ved flytning til fjernereliggende bopæl – tages i betragtning, så der opnås den

bedst mulige balance mellem arbejde og privatliv for den enkelte. Ansvar for dette påhviler både chefer og medarbejdere.

Det er ledelsens og kontorchefernes ansvar, at opgaver prioriteres i forhold til ressourcer, så der skabes mulighed for balance mellem arbejde og privatliv for medarbejderne. Kontorcheferne skal endvidere sørge for, at der er overensstemmelse mellem den enkelte medarbejders ressourcer og kompetencer og de krav, der stilles til vedkommende

Medarbejderen har ansvar for at gøre opmærksom på, hvis der opstår et særligt behov for at se på balancen, eller hvis man oplever stress på arbejdet. I disse situationer har man ret til en samtale med sin nærmeste chef eller personalechefen, Der vil i alle tilfælde altid blive fundet en løsning, der tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders situation.

Ud over den daglige opmærksomhed på en fornuftig balance mellem arbejde og privatliv vil emnet altid blive drøftes under MUS. Emnet vil desuden altid være en del af barselssamtalen (for begge køn), når en medarbejder bliver forælder. Ligeledes vil emnet indgå i eventuelle overvejelser om individuelle seniorordninger for ældre medarbejdere.

### 3 Lønpolitik

Lønpolitikens overordnede formål er at skabe kobling mellem departementets mål og løn. Det betyder, at lønpolitikken skal sikre at:

- Tillæg gives for **præstationer**, som har bidraget til opfyldelsen af departementets mål
- Kriterierne for tildeling af tillæg afspejler de **krav**, der stilles til medarbejderne, og som er defineret i departementets kompetenceprofil
- Løn skal kunne bruges i forbindelse med **rekruttering, fastholdelse og kompetenceudvikling**

#### 3.1 Honorering af den særlige præstation

Et grundlæggende formål med lønpolitikken er at honorere medarbejdere, som i særlig grad har bidraget til opfyldelsen af departementets mål.

Det sikres ved, at kriterierne for tildeling af tillæg er præstationsorienterede og afspejler de krav, der stilles til medarbejderne.

#### 3.2 Kompetenceudvikling af medarbejderne

Medarbejdernes kompetenceudvikling støttes af lønpolitikken ved at honorere den fagligt gode præstation, hvilket typisk forudsætter løbende kompetenceudvikling.

Lønpolitikken vil altså *ikke* direkte honorere deltagelse i efteruddannelse.

#### 3.3 Tillægstyper

Der opereres som hovedregel med følgende typer af tillæg: Midlertidige og varige kvalifikationstillæg samt engangsvederlag.

Det vil i særlige tilfælde være muligt at aftale funktionsbestemte tillæg til afgrænsede arbejdsfunktioner på baggrund af en konkret individuel vurdering.

Funktionstillæg kan hæmme mulighederne for omfordeling af opgaverne og omstrukturering af departementet, og der vil derfor overvejende blive givet kvalifikationstillæg, som i højere grad end funktionstillæg knytter sig til medarbejderens indsats.

#### 3.4 Kriterier for tildeling af kvalifikationstillæg og engangsvederlag

Kvalifikationstillæg kan gives til medarbejdere med afsæt i den kompetenceprofil, som en medarbejder i Finansministeriet forventes at have. Konkret tages der udgangspunkt i medarbejderens særlige kvalifikationer, som bidrager til resultater, der understøtter departementets mål. Kvalifikationer er ikke kun et spørgsmål om faglig viden inden for ét specifikt område. Der kan også være tale om generel høj fagligt niveau på flere fagområder og/eller viden om f.eks. processer, metoder, etc., som er relevante for løsningen af departementets opgaver.

Udover faglige kvalifikationer kan der også tildeles kvalifikationstillæg på baggrund af mere generelle personlige kvalifikationer som f.eks. serviceminded og initiativrig.

Engangsvederlag kan løbende gives til medarbejdere, f.eks. i forbindelse med et afsluttet projekt eller i forbindelse med en særlig arbejdsindsats.

Der henvises i øvrigt til bilag til lønpolitikken.

### **3.5 Midlertidige og varige tillæg**

#### *3.5.1 AC-ansatte - forsøgsordning*

Hver enhed i Finansministeriet har eget budget til midlertidige 2-årige tillæg og engangsvederlag. Kontorcheferne kan således løbende indgå aftaler om både 2-årige midlertidige tillæg og engangsvederlag af kontorpuljen.

Når 2-årige midlertidige tillæg er tæt på udløb, kan kontorcheferne indgå aftale om et nyt midlertidigt tillæg, eller kontorcheferne kan indstille til ledelsen, at det midlertidige tillæg gøres permanent.

Der er indgået en lokalaftale med AC-tillidsrepræsentanterne om en forsøgsordning, hvor forhandlingsretten er overgået til den enkelte AC-medarbejder, således at aftaler om personlige tillæg kan indgås på grundlag af en konkret lønforhandling mellem kontorchef og AC-medarbejder. Forsøgsordningen bortfalder med udgangen af overenskomstperioden den 31. marts 2008, men med mulighed for forlængelse, hvis overenskomstforhandlingerne skaber grundlag herfor.

Der henvises i øvrigt til bilag til lønpolitikken.

#### *3.5.2 HK (herunder IT)/TAT og betjent-ansatte*

Midlertidige/varige tillæg indstilles som hovedregel 2 gange årligt i forbindelse med udnævnelsesrunden i maj/juni og november/december måned, hvor kontorchefen for FAC-HR indkalder indstillinger fra de øvrige chefer samt tillidsrepræsentanter, med henblik på drøftelse i ledelsen.

Engangsvederlag kan løbende gives til medarbejdere efter aftale med den pågældende tillidsrepræsentant/organisation.

Der henvises i øvrigt til bilag til lønpolitikken.

### **3.6 Konsulentudnævnelse/ -ansættelse**

For at fremme fastholdelsen af særligt kvalificerede medarbejdere og rekrutteringen af erfarne medarbejdere med relevante kvalifikationer på et højt niveau, kan AC-medarbejdere udnævnes/tilbydes ansættelse som specialkonsulent eller chefkonsulent.

Der henvises i øvrigt til bilag til lønpolitikken.

### **3.7 Oprykning af HK'ere, IT-medarbejdere, TAT'ere og betjente til højere stilling/løngruppe**

Hvis en medarbejders arbejdsopgaver skifter karakter i væsentligt omfang, og medarbejderens arbejdsopgaver dermed ikke længere er omfattet af den løngruppe, som medarbejderen er placeret i, er der mulighed for at skifte løngruppe.

Skift mellem løngrupper sker som hovedregel i forbindelse med udnævnelsesrun-derne efter forudgående forhandling mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten.

Der henvises i øvrigt til bilag til lønpolitikken.

### **3.8 Lønsamtale**

Som led i lønpolitikken afholdes en lønsamtale mellem kontorchef og medarbejder i forlængelse af MUS-samtalen. Der afholdes på kontorchefens initiativ mindst én lønsamtale inden for 12 måneder. Derudover vil det være muligt løbende at afholde lønsamtale, hvis en medarbejder beder om det, men kontorchefen er ikke forpligtet til at imødekomme medarbejderens ønske.

Der henvises i øvrigt til bilag til lønpolitikken.

### **3.9 Studenter**

Studenter er ansat som timelønnede kontorfunktionærer. Ansættelsen sker med en gennemsnitlig arbejdstid på 20 timer pr. uge. Arbejdstiden tilrettelægges i samarbejde med kontoret.

#### *3.9.1 Kvalifikationstillæg*

Efter 3 måneders ansættelse får studenter, der har bestået 2. årsprøve et kvalifikationstillæg på kr. 2, 66 pr. time (april 2007-niveau). Studenter, der ikke har bestået 2. årsprøve får tillægget pr. den dato, hvor de har bestået 2. årsprøve og har været ansat i 3 måneder.

#### *3.9.2 Timelønnede programmører*

Studenter, der opfylder betingelserne, kan overgå/ansættes som timelønnede programmører efter fællesoverenskomst mellem Finansministeriet og Statsansattes Kartel og organisationsaftalen for IT-medarbejdere (HK).

Timelønnede programmører skal være permanent beskæftiget med IT-mæssigt arbejde i over halvdelen af arbejdstiden og have en uddannelse svarende til edb-assistent (som f.eks. Polit-studiets Datamatik 1 og/eller 2 samt Datalogi 0).