

SAMARBEJDE OG UDVIKLING

Oplæg til
personalepolitik for
Landsstyreadministrationen

1996

UPPSKOT UM NÝSKIPAN

PERSONALEPOLITIK

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	side	3
2. Personalepolitikens formål og anvendelsesområde.....		5
3. Ansættelse af nye medarbejdere.....		7
I. Ansættelsesområde.....		7
II. Ansættelseskompetence.....		7
III. Stillingsopslag.....		8
IV. Behandling af ansøgninger.....		9
V. Ansættelsesudvalg.....		10
Bilag		
a. Kvalifikationsprofiler.....		13
b. Mindretalsudtalelse.....		17
4. Introduktionsprogram for nyansatte.....		18
5. Grundlæggende efteruddannelse af nyansatte.....		19
6. Udviklingssamtaler for medarbejdere.....		21
I. Vejledning		23
7. Efteruddannelse af medarbejdere		29
I. Former for efteruddannelse		30
a. Kursusaktiviteter.....		31
b. Mobilitet og rokering.....		33
II. Finansiering af efteruddannelse.....		35
III. Administration af efteruddannelse.....		35
8. Lederudvikling og førledertræning.....		36
I. Førledertræning.....		36
II. Lederudvikling og lederuddannelse.....		37
9. Information og samarbejde.....		40
10. Arbejde og familieliv.....		43
11. Ligestillingspolitik.....		45
12. Mobning og chikane.....		47
13. Rygepolitik.....		48
14. Alkoholpolitik.....		49
15. Seniorpolitik.....		50

16. Afskedigelse af medarbejdere.....	52
I. Afskedigelseskompetence.....	52
II. Afskedigelsesprocedure.....	53
17. Evaluering af personalepolitikken.....	54
18. Personalepolitikens anvendelse i andre af landstyrets myndigheder.....	56

1. INDLEDNING

Som led i den undersøgelse af landsstyreadministrationen som direktøren for landsskrivstovan under landsstyrets bemyndigelse forestår, nedsatte direktøren i december 1995 et udvalg, der fik til opgave at udarbejde en overordnet og sammenhængende personalepolitik for den centrale landsstyreadministration.

Målsætningen for en personalepolitik er, at skabe et sæt af retningslinjer, der er fælles for de centrale myndigheder i den kommende nye struktur, og som kan medvirke til at fremme fællesskab og integration mellem ledelse og medarbejdere i de nye myndigheder.

De nærmere bestemmelser om personalepolitikens formål og anvendelsesområde er beskrevet under punkterne 2 og 18.

Der har i udvalget - med undtagelse af den under pkt. 3 anførte mindretalsudtalelse - været enighed blandt medlemmerne af udvalget om nærværende rapportes personalepolitiske anbefalinger, der herved overgives til landsstyrets behandling.

I. Udvalgets kommissorium

- Det personalepolitiske udvalg er nedsat af direktøren for Færøernes Landsstyres administration.
- Det personalepolitiske udvalg skal undersøge mulighederne for at udarbejde et ensartet sæt retningslinjer for Landsstyre myndigheder på det personalepolitiske område. Det skal i den forbindelse tilstræbes, at de personalepolitiske regler kommer til at omfatte den størst mulige del af den offentlige forvaltning.
- Udvalget kan i sit arbejde frit inddrage alle personalepolitiske spørgsmål.
- Udvalget konstaterer, at det i visse overenskomster er forudsat, at der skal udarbejdes en vejledende personalepolitik.

- Direktøren for Landsstyret er formand for udvalget.
- Udvalget er i øvrigt sammensat på en sådan måde, at det består af andre repræsentanter fra Landsstyrets administration, de faglige organisationer samt andre offentlige institutioner.

II. Udvalgets sammensætning

Udvalget har været sammensat på følgende måde :

Formand

Finn Norman Christensen, direktør, Føroya Landsstýri

Medlemmer

Jákup Danielsen, Starvsmannafelagid
 Súsanna Danielsen, afdelingschef, Landsskrivstovuna
 Jóhannes Ellingsgaard, Føroya Postfelag
 Poul Geert Hansen, Búskapar- og lögfrødingafelagid
 Marjun Hanussardóttir, direktør, Heilsufrøðiliga Starvsstovan
 Jógvan Jespersen, direktør, Útvarp Føroya
 Høgni Joensen, direktør, Heilsuverk Føroya
 Jenny Lydersen, Føroya Lærarafelag
 Tórunn Patursson, Sjúkrasystrafelag Føroya

Sekretariat

Björgfrid Ludvig
 Bent Halfdan Pedersen
 Herluf Sigvaldsson

2. PERSONALEPOLITIKKENS FORMÅL OG ANVENDELSES- OMRÅDE

I. Formål

Personalepolitikken er en beskrivelse af de regler og retningslinjer, som en offentlig arbejdsgiver vil anvende over for sit nuværende og fremtidige personale. I personalepolitikken afspejles de holdninger og målsætninger, der skal gælde for relationerne mellem ledelse og medarbejdere, og mellem medarbejderne indbyrdes.

En god personalepolitik er et værdifuldt samarbejdsinstrument for både ledelsen og de ansatte, og tjener i den forbindelse en række forskellige formål.

Personalepolitikken må altid ses i sammenhæng med og tilpasses de funktioner og målsætninger, som virksomheden skal udføre. Såfremt en virksomhed f. eks. har en stor borgerkontakt, kan det ikke nytte at der i personalepolitikken åbnes mulighed for brug af flekstid i et sådant omfang, at der ikke er tilstrækkelig med personale til stede i det tidsrum, hvor borgerne skal betjenes.

Personalet skal kende og kunne identificere sig med virksomhedens mål. De personalepolitiske bestemmelser om information og samarbejde kan i denne henseende medvirke til at skabe et fælles sæt af værdinormer og gøre opfyldelsen af målsætningerne til et fælles ansvar for ledelse og medarbejdere.

Ved at fastlægge retningslinjer, der skal medvirke til at medarbejderne på en lang række faglige og personlige områder behandles ligeværdigt og retfærdigt, er personalepolitikken med til at skabe tryghed og forudsigelighed blandt de ansatte.

Personalepolitikken bliver herigennem tillige et ledelsesinstrument, der bidrager til at motivere og engagere medarbejderne.

Personalepolitikken skal bidrage til de ansattes faglige og personlige udvikling, og give dem medindflydelse på deres egen arbejdssituation.

Personalepolitikken kan også gennem regler for eksempelvis kvalitetsvurdering af ansøgere ved ansættelse, og gennem en øget og forbedret efter-

uddannelse være med til at styrke tilliden og respekten for de offentligt ansatte udadtil hos både borgere og samfundet som helhed.

Sammenfattende er det en overordnet personalepolitisk målsætning, at generaldirektoraterne og lagmandens kontor skal være attraktive arbejdspladser, således at det hele tiden er muligt at rekruttere, fastholde og udvikle velkvalificerede medarbejdere.

II. Anvendelsesområde

Den personalepolitik, der er formuleret i de følgende kapitler er umiddelbart gældende for alle generaldirektoraterne og lagmandens kontor, og både ledelse og medarbejdere er således forpligtet til at leve op til de personalepolitiske retningslinjer.

Betegnelsen det "fælles anvendelsesområde" dækker således generaldirektoraterne og lagmandens kontor.

Baggrunden for at man har valgt at begrænse anvendelsen af det samlede regelsæt til det "fælles anvendelsesområde" er, at der indenfor dette område eksisterer en ensartethed i de ansattes arbejdsopgaver og stillingskategorier, der muliggør formulering af personalepolitiske forpligtelser og rettigheder.

Det er i visse overenskomster forudsat, at der skal udarbejdes en vejledende personalepolitik.

Der er derfor mulighed for at andre offentlige myndigheder og institutioner frivilligt kan vælge at anvende en større eller mindre del af personalepolitikken. Visse områder vil umiddelbart kunne anvendes af institutionerne. Andre områder må anvendes med de korrektioner, der følger af, at man befinder sig uden for det egentlige anvendelsesområde. Endeligt vil enkelte områder forudsætte en nærmere forhandling med lagmandens personalepolitiske afdeling.

Med hensyn til den konkrete fastlæggelse af de områder, som institutionerne kan vælge at anvende - samt betingelserne herfor - henvises til pkt. 18.

Endelig kan det overvejes, om offentlige institutioner skal have mulighed for at kunne indgå aftale med *lagmandens personalepolitiske afdeling* om ydelse af *konkret ansættelses- og personalepolitisk rådgivning*.

3. ANSÆTTELSE AF NYE MEDARBEJDERE

område, kompetence og procedure

Alle nyansættelser skal foretages i overensstemmelse med bestemmelserne i love, faglige overenskomster samt de vedtagne personalepolitiske retningslinjer om ansættelsesprocedure.

Retningslinjerne gælder for besættelse af alle stillinger i generaldirektoraterne og i lagmandens kontor.

I. Ansættelsesområde

Ansættelsesområdet for såvel chefer som medarbejdere vil omfatte samtlige generaldirektorater og lagmandens kontor.

II. Ansættelseskompetence

A. Chefstillinger

Ved chefstillinger forstås i denne forbindelse alle stillinger, der er klassificeret i lønramme 36 eller højere.

Chefstillinger besættes af lagmanden og den enkelte landsstyremand¹ - efter forelæggelse på et landsstyremøde - på baggrund af en indstilling fra direktøren for lagmandens kontor. Direktørens indstilling udarbejdes efter behandling i et ansættelsesudvalg, jf. pkt. V.A.1.^{2 3}

¹ Lagmanden indtager en stilling som statsoverhoved, men har såvel et retligt som et politisk ansvar, og bør på denne baggrund - sammen med den pågældende landsstyremand - have den endelige kompetence til at foretage ansættelsen. Udnævnelse af chefer i lønramme 36 og derofter sker således ved underskrift af lagmanden og med kontrasignatur fra den landsstyremand, hvorunder stillingen hører.

² Der er afgivet en mindretalsudtalelse, der er gengivet i bilag b, side 17.

³ Den beskrevne ansættelsesprocedure forudsættes evalueret efter 2 år.

B. Øvrige stillinger

Kompetence til ansættelser i lagmandens kontor er hos direktøren. Ansættelser i et generaldirektorat foretages af chefen for det enkelte generaldirektorat.

Ansættelse sker efter forudgående behandling i et ansættelsesudvalg, jf. pkt. V.A.2, idet den endelige beslutning om ansættelse dog træffes af direktøren for lagmandens kontor henholdsvis chefen for generaldirektoratet.

Lagmandens personalepolitiske kontor rådgiver generaldirektoraterne i forbindelse med personaleansættelser.

Generaldirektoraternes ansættelsesprocedure evalueres i sammenhæng med generaldirektoraternes samlede personalepolitik én gang årligt på grundlag af en rapport fra generaldirektoratet til direktøren for lagmandens kontor.

III. Stillingsopslag

Alle ledige stillinger skal besættes efter opslag.

Opslag skal foretages samtidigt såvel internt i hele ansættelsesområdet som eksternt i almindeligt udbredte medier, f. eks. faglige tidsskrifter og dagblade. Ansøgningsfristen skal almindeligvis være på mindst 14 dage.

I forbindelse ansættelse i faste stillinger, som er midlertidigt vacante⁴, f. eks. på grund af barselsorlov, sygdom eller anden orlov, kan opslag undlades såfremt aftale er indgået med de berørte faglige organisationer.

Der bør forinden en stilling opslås ske en vurdering af, hvorvidt den ledige stilling kan besættes som led i en rokeringsordning for de ansatte, jf. pkt. 7. I. b.

⁴ Ved "midlertidige" forstås i denne sammenhæng ansættelser på op til 1 års varighed.

IV. Behandling af ansøgninger

A. Bekræftelse

Alle ansøgere skal have en kortfattet skriftlig bekræftelse på, at arbejdsstedet har modtaget deres ansøgning. Bekræftelsen bør afsendes senest 3 dage efter ansøgningens modtagelse.

B. Tavshedspligt

Ansøgere til en ledig stilling har krav på, at ikke andre end ansættelsesmyndigheden får kendskab til ansøgningen.

I medfør af bestemmelserne i offentlighedslovens § 2 og forvaltningslovens § 10, stk. 2, finder reglerne om aktindsigt således ikke anvendelse på sager om ansættelse og forfremmelse i den offentlige forvaltning.

Der påhviler således ansættelsesmyndigheden tavshedspligt på dette område.

Ansøgere til en ledig tjenestemandsstilling samt relevante faglige organisationer har dog på begæring ret til at få udleveret en ansøgerfortegnelse, jf. tjenestemandsløvens § 5.

Det foreslås, at tjenestemandsløven ændres således, at der heller ikke på tjenestemandsområdet skal være adgang til at få udleveret en ansøgerfortegnelse, idet der ikke synes at foreligge logiske argumenter for at opretholde en særordning for tjenestemænd. Dermed vil der gælde enslydende regler for alle stillingstyper.

Ansøgere til andre typer stillinger har ikke adgang til at få udleveret en ansøgerfortegnelse.

C. Ansøgninger, der modtages efter ansøgningsfristens udløb

Ansøgninger, der modtages efter ansøgningsfristens udløb kan ikke umiddelbart komme i betragtning til den ledige stilling. Dette hindrer dog ikke ansættelsesmyndigheden i at foretage en vurdering af ansøgeren, herunder gennemføre en evt. ansættelsessamtale. Såfremt stillingen i givet fald ønskes besat med den pågældende, må dette dog ikke ske forinden der været foretaget genopslag.

V. Ansættelsesudvalg

I forbindelse med besættelse af en ledig stilling skal der nedsættes et ansættelsesudvalg til bedømmelse af ansøgerne.

A. Ansættelsesudvalgets sammensætning

1. Chefstillinger

Ved besættelse af chefstillinger skal direktøren for lagmandens kontor beklæde formandsposten i ansættelsesudvalget. Herudover skal udvalget bestå af chefen for det generaldirektorat, hvorunder stillingen hører, lederen af lagmandens personalepolitiske afdeling, en repræsentant for medarbejderne i det pågældende generaldirektorat samt en tillidsrepræsentant for ansættelsesområdet⁵. Udvalget kan i øvrigt udvides efter behov i det enkelte tilfælde.⁶

2. Øvrige stillinger

Ansættelsesudvalget skal - medmindre særlige forhold gør sig gældende - sammensættes på en sådan måde, at det består af generaldirektoratets chef, en repræsentant for generaldirektoratets personaleadministration samt en tillidsrepræsentant for den omhandlede personalegruppe. Udvalget kan udvides efter behov.

Lagmandens personalepolitiske afdeling yder rådgivning til generaldirektoraterne i forbindelse med nyansættelser.

B. Udvalgets funktioner

Det er af afgørende betydning, at udvalget i sin bedømmelse af ansøgerne foretager en fyldestående vurdering af såvel ansøgernes faglige kvalifikationer som deres personlige egenskaber, således at det i videst muligt omfang tilsikres, at alene personer der opfylder de med stillingen forbundne kvalitetsnormer ansættes i den offentlige forvaltning.

Med henblik på udvælgelse af egnede ansøgere skal udvalget blandt de modtagne ansøgninger gennemføre en uddybende personlig samtale med alle kvalificerede ansøgere. Undladelse af en personlig samtale kan kun ske i helt særlige tilfælde, hvor f. eks. transportomkostninger o. lign. ved at hente en ansøger til samtale, vil være uforholdsmæssigt store.

⁵ Dette forudsætter, at der inden for det samlede ansættelsesområde er nedsat en gruppe bestående af alle chefer.

⁶ Der er afgivet en mindretalsudtalelse, der er gengivet i bilag b, side 17.

Såfremt der i ansøgerkredsen findes interne ansøgere, bør den/de pågældende altid indkaldes til samtale, medmindre særlige forhold gør sig gældende, og så alene efter drøftelse med tillidsrepræsentanten for den pågældende personalegruppe.

Ved udvælgelsesprocessen skal der bl.a. tages hensyn til opnåede eksamensresultater, medsendte udtalelser fra tidligere arbejdsgivere og de øvrige kvalifikationskrav, som kan opstilles for indehavere af den pågældende stilling, jf. pkt. 3, bilag a.

Endvidere bør der ved alle stillingsbesættelser indgå overvejelser om ligestilling og rokeringshensyn.

På baggrund af samtalen foretager udvalget en samlet helhedsbedømmelse af, hvorvidt der er ansøgere, som er kvalificeret til at få stillingen.

Der bør inden den endelige udvælgelse foretages, såvidt muligt indhentes referencer og/eller udtalelser - fra tidligere arbejdsgivere m. fl. - til understøttelse af ansættelsesudvalgets egne antagelser. Dette bør dog kun ske med ansøgerens forudgående samtykke.

Stillingsprofiler

Til brug for bedømmelse af ansøgere er der udarbejdet stillingsprofiler for visse mere velkendte og veldefinerede stillingskategorier. Det er vigtigt at fastslå, at der her er tale om generelle kvalifikationskrav, der må suppleres med de specielle forudsætninger, der særligt knytter sig til varetagelsen af den enkelte stilling. Ansættelsesudvalget bør i den forbindelse - inden der gennemføres personlige samtaler med ansøgerne - foretage en nærmere vægtning og prioritering af hvilke kriterier, der er væsentlige ved besættelsen af den konkrete stilling.

Stillingsprofiler for chefer, akademiske medarbejdere og kontorfunktionærer findes under pkt. 3, bilag a.

Bekræftelse og ansættelsesbrev

Når beslutning om ansættelse er truffet, bør den pågældende snarest modtage en skriftlig bekræftelse på ansættelsesforholdet.

Herefter bør der uden ugrundet ophold udfærdiges et endeligt ansættelsesbrev.

Afslag på ansøgninger

Når der er sket ansættelse af en person, bør der snarest muligt udsendes skriftlige afslag til de øvrige ansøgere.

Såfremt der blandt ansøgerne har været interne kandidater, der ikke har fået stillingen, bør der gives en uddybende orientering for afslaget til dem/disse personer.

Prøvetid

Bestemmelser om prøvetid bør altid medtages i ansættelsesbreve. Der henvises til reglerne i tjenestemandsloven, funktionærloven samt faglige overenskomster.

Det kan anbefales, at der inden prøvetidens udløb afholdes en samtale mellem medarbejderen og den nærmeste chef, om hvorledes det hidtidige ansættelsesforløb er gået.

Bilag a.

KVALIFIKATIONSPROFILER**Chefer og administrativt personale**

Kvalifikationsprofiler beskriver de færdigheder og egenskaber, der som udgangspunkt vil være relevante for personer, der skal bestride en given stilling.

En ansøger til en ledig stilling vil næppe kunne opfylde samtlige kvalifikationskrav, og hensigten med profilerne er da også, at de først og fremmest skal tjene som inspirationskilde i forbindelse med stillingsbesættelser. Endvidere vil der ofte være - yderligere - mere specielle forudsætninger, der knytter sig til den konkrete stilling, og som ikke vil fremgå af de generelle profiler.

Det er derfor vigtigt, at der ved ansættelsesprocedurens gennemførelse - forud for bedømmelse af de enkelte ansøgere - foretages en prioritering af de egenskaber, der er væsentlige/mindre væsentlige for indehavere af den pågældende stilling.

Chefer**1. Vurdering af faglige kvalifikationer (dokumenterbare færdigheder)*****a. Ledelsesmæssig baggrund***

- * Erfaring fra tidligere lederjob
- * Forhandlingsvant
- * Resultatorienteret
- * Deltaget i omstillingsprojekter

b. Faglig baggrund

- * Eksamensresultater
- * Faglig viden på området
- * Særlige gode skriftlige og mundtlige formuleringsevner
- * Deltaget i efteruddannelse/førlederkurser/lederudvikling
- * Vist vilje til mobilitet og/eller rotering

2. Vurdering af lederegenskaber

- * Beslutningsdygtig
- * Gennemslagskraft
- * Indstillet på rationalisering og optimering af arbejdsprocesserne
- * Omstillingsberedt
- * Politisk flair
- * Evner at håndtere konflikter
- * Diplomatiske evner
- * Evner at gennemføre udvikling og efteruddannelse af medarbejderne
- * Evner at motivere medarbejderne
- * Kan uddelegere opgaver til medarbejderne
- * Evner at skabe et godt arbejdsklima i forhold til og blandt medarbejderne
- * Kan indgå i et positivt samarbejde i en chefgruppe
- * Kan give og modtage konstruktiv kritik

3. Vurdering af personlige egenskaber

- * Besidder menneskekundskab
- * Ansvarsbevidst
- * Troværdig
- * Dynamisk
- * Kreativ
- * Loyal
- * Omgængelig
- * Rolig og velfbalanceret
- * Udadvendt
- * Humoristisk sans

Akademiske medarbejdere

1. Vurdering af faglige kvalifikationer

a. Faglige egenskaber, der kan dokumenteres

- * Akademisk kandidatgrad eller tilsvarende udenlandsk eksamen på samme niveau
- * Eksamensresultater
- * Gode skriftlige og mundtlige formuleringsevner
- * Behersker EDB på brugerniveau
- * Deltaget i efteruddannelse
- * Gode sprogkunderskaber i mindst ét fremmedsprog
- * Vist mobilitets- og/eller rokeringsvilje
- * Relevant erhvervserfaring

b. Faglige egenskaber i øvrigt

- * Effektiv
- * Hurtigtopfattende
- * Evner at arbejde i et hektisk miljø
- * Kan holde mange bolde i luften
- * Kan arbejde selvstændigt
- * Politisk flair
- * Serviceminded
- * Ordenssans
- * Bred viden om almene samfundsforhold

2. Vurdering af personlige egenskaber

- * Ansvarsbevidst
- * Kreativ
- * Fleksibel
- * Loyal
- * Gode samarbejdsevner
- * Omgængelig
- * Kollegial
- * Evner at sætte grænser og sige fra
- * Kan modtage konstruktiv kritik
- * Humoristisk sans

Kontorfunktionærer

1. Vurdering af faglige kvalifikationer

a. Faglige egenskaber, der kan dokumenteres

- * Kontorfaglig eller lignende grunduddannelse
- * Flydende i skriftlig færøsk
- * Behersker EDB på brugerniveau
- * Deltaget i efteruddannelse
- * Vist mobilitets- og/eller rokeringsvilje

b. Faglige egenskaber i øvrigt

- * Evner at arbejde i et hektisk miljø
- * Effektiv
- * Serviceminded
- * Ordenssans
- * God viden om almene samfundsforhold

2. Vurdering af personlige egenskaber

- * Ansvarsbevidst
- * Fleksibel
- * Loyal
- * Gode samarbejdsevner
- * Omgængelig
- * Kollegial
- * Kan modtage konstruktiv kritik
- * Humoristisk sans

Bilag b.

Mindretalsudtalelse fra afdelingschef Súsanna Danielsen**ad. pkt. II. A. Chefstillinger**

“ Ved chefstillinger forstås i denne forbindelse alle stillinger, der er klassificeret i lønramme 36 eller højere.

Cheferne udnævnes af lagmanden efter indstilling fra den landsstyremand indenfor hvis område stillingen skal besættes.

Indstillingen udarbejdes efter behandling i et ansættelsesudvalg jf. pkt. V. A. 1. Inden udnævnelsen skal indstillingen forelægges på landsstyremøde jvf. styrelseslovens § 33 stk. 2.”

ad. pkt. V. 1. Chefstillinger

“ Ved besættelse af chefstillinger skal direktøren for det generaldirektorat, hvorunder stillingen hører, beklæde formandsposten i ansættelsesudvalget. Herudover skal udvalget bestå af lederen af lagmandens personalepolitiske afdeling, en repræsentant for medarbejderne i det pågældende generaldirektorat samt en tillidsrepræsentant for ansættelsesområdets chefgruppe. Udvalget kan i øvrigt udvides efter behov i det enkelte tilfælde.”

4. INTRODUKTIONSPROGRAM FOR NYANSATTE

Alle nyansatte skal i umiddelbar forlængelse af ansættelsen have en grundig introduktion til virksomheden og dens funktioner og opgaver.

Til dette formål skal der udarbejdes et introduktionsprogram, som bør være gennemført inden for de første 14 dages ansættelse, medmindre særlige forhold gør sig gældende.

Introduktionsprogrammet bør som minimum indeholde følgende elementer :

- * Rundvisning i virksomheden.
- * Præsentation af den nyansatte for de øvrige medarbejdere
- * Generel orientering om virksomhedens arbejde, struktur og organisation.
- * Gennemgang af den nyansattes kommende arbejdsområder- og opgaver (manual).
- * Orientering om ansættelsesmæssige forhold som f. eks. arbejdstid, løn, ferie, sygdom m.v.
- * Orientering om praktiske forhold som f. eks. udlevering af nøgler, postafsendelse m.v.
- * Grundlæggende EDB-kurser, herunder introduktion til journalsystem, sagsstyring og brug af skabeloner.
- * Planlægning af deltagelse i grundlæggende efteruddannelsesaktiviteter, jf. 5.

Det kan endvidere overvejes, om man i starten skulle lade den nyansatte prøve kræfter med forskellige funktioner, der ligger udover de almindelige arbejdsopgaver, for derigennem at give den nyansatte et bredere kendskab til virksomheden og de andre medarbejders arbejdsområder.

Endelig kan overvejes, at tilknytte en mere erfaren medarbejder til den nyansatte, således at den nye medarbejder har en særlig kontaktperson i indkøringsfasen.

5. GRUNDLÆGGENDE EFTERUDDANNELSESAKTIVITETER FOR NYANSATTE

Der bør i forlængelse af nyansættelsen og efter deltagelse i introduktionsprogrammet, jf. pkt. 4, iværksættes en række grundlæggende aktiviteter på efteruddannelsesområdet.

Et grundlæggende efteruddannelsesforløb bør som udgangspunkt omfatte alle nyansatte, uanset hvilken stillingstype, som der er tale om. Der bør dog naturligvis ske en konkret vurdering af den nyansattes faglige uddannelse og personlige forudsætninger, f. eks. om det er en nyuddannet eller en medarbejder med en lang erfaring fra tidligere arbejdsforhold.

For de akademiske medarbejdere er der ved aftale af 5. december 1995 vedtaget et protokollat, der forudsætter udarbejdelse af retningslinjer for oplæring, efteruddannelse og turnus.

Det er vigtigt, at det enkelte generaldirektorat tager skridt til at udforme en uddannelsesplan, der både varetager overordnede hensyn, og er tilpasset de konkrete behov, som en ansættelse på det pågældende område vil forudsætte.

Under pkt. A er opregnet en række aktiviteter, som skal indgå i alle generaldirektoraters grundlæggende efteruddannelse, idet der her er tale om forhold, som er af væsentlig overordnet betydning for alle ansatte, og som vil være en væsentlig forudsætning for at kunne deltage i rokerings- og mobilitetsordninger. Under pkt. B er angivet eksempler på yderligere aktiviteter, der kan indgå i en grundlæggende efteruddannelse, og som derfor kan tjene til inspiration ved udarbejdelsen af generaldirektoraternes egne efteruddannelsesforløb.

A. Obligatoriske aktiviteter :

- * Journalsystem og sagsstyring
- * Videregående EDB-uddannelse (f.eks. udvidet tekstbehandling, anvendelse af regneark, skabeloner og øvrige "superbrugerfunktioner")
- * Sprogundervisning
- * Regler for god sagsbehandlingsskik, bl.a. kurser i forvaltningsloven og offentlighedsloven
- * Forholdet mellem politikere og embedsmænd

- * Embedsmanden og pressen, herunder forhold omkring ytringsfrihed, loyalitet og tavshedspligt
- * Landsstyreadministrationen - opbygning og funktioner
- * Lovteknik
- * Orientering om finanslovsprocedurer

B. Øvrige aktiviteter - eksempler :

- * Forholdet til borgerne - service og betjening
- * Indhold og anvendelse af Styrelsesloven
- * Færøernes statsretlige status, herunder forholdet til rigsmyndighederne
- * Internationale myndigheder og organisationer (f. eks. EU- og FN organer)
- * Skriftlig kommunikation
- * Chefsekretærfunktioner
- * Notat- og referatskrivning
- * Informationssøgning
- * Introduktion til den praktiske anvendelse af medarbejdersamtaler

Efteruddannelsesaktiviteterne bør være påbegyndt inden for de første 6 måneders ansættelse, så det vil være hensigtsmæssigt om man tilrettelagde de obligatoriske aktiviteter i form af centrale kurser for alle generaldirektoraters medarbejdere 2 gange årligt.

6. UDVIKLINGSSAMTALER FOR MEDARBEJDERE

Udviklingssamtaler er et vigtigt element i personalepolitikken.

Samtalerne afholdes 1 gang årligt, og har som hovedformål at give en status på, hvorledes medarbejderen og lederen har opfattet arbejdet i det forløbne år, og at drøfte hvordan det fremtidige arbejde skal forme sig. Samtalen skal i den forbindelse belyse medarbejderens ønsker for fremtiden, f. eks. i form af arbejdsopgavernes karakter og indhold samt med hensyn til kurser og andre udviklingsorienterede aktiviteter. Medarbejderens ønsker må naturligvis koordineres med og tilpasses de målsætninger, som virksomheden arbejder efter.

Udviklingssamtalen er en væsentlig forudsætning for at kunne tilrettelægge en god og tidssvarende efteruddannelsespolitik, idet man i en medarbejdersamtale ofte vil få den bedste viden om både lederens og medarbejderens ønsker til efteruddannelsesmæssige tiltag.

Det er vigtigt at fastslå, at samtalen ikke er en personalebedømmelse, men et instrument til udvikling af medarbejderne.

Endvidere kan medarbejdersamtaler få virkning som ledelsesudviklingsinstrument i kraft af de tilbagemeldinger, som lederen modtager fra de forskellige medarbejdere om sine ledelsesfunktioner m.v. Omend samtalerne ikke kan betragtes som et led i målstyringen af virksomheden, kan de dog for de enkelte medarbejdere og afdelingsledere gøres til et vigtigt led i forbindelse med fastsættelse af forskellige mål. Dette kan være til stor nytte for virksomhedens muligheder for at nå sin overordnede målsætning såvel som både ledere og medarbejdere ad denne vej bliver bedre til at sætte og evaluere sine mål i dagligdagen.

Udviklingssamtalen vil og bør ofte munde ud i en række aftaler mellem leder og medarbejder om ændringer i arbejdsformer- og/eller opgaver samt tidsplan for deltagelse i f.eks. kurser o.lign.

Til brug for afholdelse af udviklingssamtaler bør der udformes en vejledning og et samtalskema, som parterne både kan anvende som forberedelse til samtalen og til at indføre de aftaler, som måtte blive truffet under samtalen. En sådant fælles sæt af vejledning og skema er med til at sikre, at alle udviklingssamtaler så vidt muligt får en ensartet udformning uanset hvilket kontor og hvilke personer, der konkret er involveret.

I vedlagte udkast til vejledning i anvendelse af udviklingssamtaler er givet en mere detaljeret beskrivelse af formålet med samtalerne samt den praktiske fremgangsmåde.

Afholdelse af udviklingssamtaler er en vanskelig proces, og vil ofte først fungere godt efter at både ledere og medarbejdere har prøvet det mere end én gang.

På denne baggrund skal det anbefales, at der forinden man går i gang med samtalerne gennemføres et særligt kursus for alle personaleansvarlige chefer. Endvidere bør der tillige afholdes debat- og orienteringsmøder for alle medarbejdere, for at skabe bred forståelse og opbakning omkring anvendelse af udviklingssamtaler.

I. VEJLEDNING

UDVIKLINGSSAMTALER FOR MEDARBEJDERE

1. Indledning - Hvad er udviklingssamtaler ?

En udviklingssamtale foregår mellem medarbejderen og den nærmeste personaleansvarlige leder, og er en årlig tilbagevendende begivenhed, der har til formål at gennemdrøfte kontorets og den enkeltes jobsituation, som den har formet sig i det forløbne år samt ønsker og udviklingsmuligheder for medarbejderen i tiden fremover.

Medarbejderen har brug for at få tilbagemeldinger om præstationer og resultater, ligesom parterne skal have mulighed for i ro og fred at kunne drøfte, hvorledes medarbejderens ønsker og behov passer med de mål, som arbejdsstedet og det enkelte kontor skal opfylde i de kommende år.

Tilsvarende har enhver leder behov for at få et tilbagespil fra medarbejderne om, hvorledes ledelsesfunktionerne er blevet udført, og hvad der kunne gøres anderledes.

Medarbejdersamtalen er ofte den bedste mulighed for aktivt at kunne påvirke og udvikle ens egen jobsituation og præge fremtiden i den ønskede retning.

Virksomheden har som arbejdsplads behov for at gennemføre en systematisk samtale med hver enkelt medarbejder om, hvordan han/hun har levet op til forventningerne, og om på hvilken måde medarbejderen bedst muligt kan bidrage til, at myndigheden lever op til sine fremtidige målsætninger.

Disse synspunkter kan sammenfattes således :

- * Medarbejderen skal have klare tilbagemeldinger om, hvordan lederen vurderer medarbejderens indsats og resultater
- * Medarbejderen skal have mulighed for at give lederen klare tilbagemeldinger
- * Leder og medarbejder skal have lejlighed til at drøfte hvilke vilkår medarbejderen arbejder bedst under

- * Medarbejder og leder skal aftale konkrete mål for medarbejderens jobmæssige udvikling i det kommende år.

Der kan i øvrigt ikke opstilles nogen facitliste for hvilke emner og temaer, der kan indgå i en medarbejdersamtale. Parterne kan og må selv udfylde rammerne og det præcise indhold af samtalen. Det er blot vigtigt, at parterne som minimum har gennemtænkt de oven for angivne spørgsmål.

Udviklingssamtalen er ikke en bedømmelse af medarbejderen, men begge parter bør kunne tale "rent ud" i en positiv og konstruktiv ånd, og der bør derfor kunne påpeges såvel gode som mindre gode forhold, når blot parterne har respekt og tillid til hinanden. Det skal særligt bemærkes, at der også på dette punkt er tale om en gensidig dialog, hvor også lederen vil have brug for - og må være indstillet på - at modtage konstruktiv kritik for at kunne videreudvikle sine ledelsesfunktioner.

Medarbejderen har krav på at få en klar tilbagemelding fra lederen om, hvorledes den pågældendes arbejde vurderes.

Det er vigtigt at fastslå, at samtalen ikke må erstatte den løbende kontakt mellem leder og medarbejder - et problem, som opstår i dagligdagen bør ikke gemmes til næste medarbejdersamtale.

Såfremt der skal foretages en sammenfattende prioritering af en samtales forskellige elementer bør hovedvægten lægges på den fremadrettede del, idet det er medarbejderens og kontorets fremtidige udvikling, som må tillægges den største betydning.

2. Tilrettelæggelse af udviklingssamtaler

Udviklingssamtaler bør foregå på alle niveauer, og skal derfor principielt også gennemføres mellem den øverste chef og de enkelte kontorchefer.

Samtalerunderne vil ofte indledes med myndighedens ledelse, og herefter fortsætte med medarbejderne i de enkelte kontorer. Denne rækkefølge har først og fremmest sin baggrund i, at det vil være en væsentlig forudsætning for kontorchefernes reelle muligheder for at kunne drøfte kontorets fremtidige opgaver og stærke/svage sider, at kontorchefen selv - forudgående - har gennemført en samtale med sin chef. Det står dog frit for den enkelte institution, at anvende den rækkefølge, som man anser for at give de bedste resultater.

Udviklingssamtaler gennemføres én gang årligt.

Gennemførelse af udviklingssamtaler kan være en ganske vanskelig proces for begge parter, der ofte først vil lykkes rigtig, når både leder og

medarbejder har prøvet det mere end én gang. Derfor bør der der forinden man går i gang med samtalerne gennemføres et særligt kursus for alle personaleansvarlige chefer. Sideløbende bør der tillige afholdes debat- og orienteringsmøder for alle medarbejdere, for at skabe bred forståelse og opbakning omkring anvendelse af udviklingssamtaler.

Det kan evt. overvejes at invitere en ekstern foredragsholder til at afholde kurset for de personaleansvarlige ledere.

3. Forberedelsen

En meget væsentlig forudsætning for et succesfuldt resultat er, at begge parter forbereder sig grundigt til samtalen. Forberedelsesfasen er mindst lige så vigtig som selve samtalen.

Det vil være en god ide for begge parter forberedelse, at tage udgangspunkt i de arbejdsopgaver og funktioner, som medarbejderen har beskæftiget sig med i det forløbne år, herunder væsentlige projekter eller større opgaver. Ofte vil det være naturligt at starte med at se på aftalerne fra en evt. tidligere afholdt medarbejdersamtale.

For at sikre sig at begge parter har det samme udgangspunkt vil det være hensigtsmæssigt at starte med medarbejderens arbejdsbeskrivelse. Såfremt en sådan ikke foreligger vil det være formålstjenligt, at leder og medarbejder på forhånd er enige om en arbejdsbeskrivelse, så man på den måde undgår, at parterne taler forbi hinanden under samtalen.

Det anbefales i denne forbindelse, at der i hvert kontor altid foreligger en ajourført arbejds- og stillingsbeskrivelse for hver enkelt medarbejder, og det kan herunder være passende, om arbejdsbeskrivelsen blev taget op til revision og ajourføring forud for den årlige medarbejdersamtalerunde.

Det står parterne frit for at komme ind på andre forhold end de rent faglige, såfremt der eksempelvis har været personlige omstændigheder, der har påvirket arbejdet i årets løb. Det er dog naturligvis frivilligt om nogen af parterne ønsker at komme ind på emner af denne karakter.

Det er dernæst vigtigt, at begge parter gennemtænker hvorledes fremtiden skal forme sig.

Lederen bør forud for samtalerundens start overveje de overordnede spørgsmål om kontorets styrke og svage sider, set i relation til hvilke opgaver, kontoret vil blive stillet overfor i det kommende år.

På denne baggrund bør det nærmere vurderes, hvorvidt organisationen og de administrative arbejdsgange er indrettet og tilrettelagt på den rigtige måde.

I forhold til den enkelte medarbejder bør det specielt overvejes om deres nuværende kompetencer er tilstrækkelige og hvorledes den enkelte bedst muligt vil kunne udvikle sig i forhold til de nuværende og fremtidige opgaver.

Medarbejderen skal bl.a. overveje følgende spørgsmål :

- * Hvilke opgaver vil jeg helst beskæftige mig med ?
- * Hvordan vil jeg udvikle mig i mit nuværende job ?
- * Er jeg interesseret i kurser ? midlertidigt udlån/udveksling til et job i et andet kontor ?
- * Hvis jeg skulle rokere til en anden stilling - hvor vil jeg så helst hen ?
- * Hvad er mine ambitioner for de næste 2-5 år ?

Medarbejderen skal forud for samtalen samtidig overveje, i hvor høj grad man vil involvere sin leder i drøftelserne om fremtiden. Hvis der består et godt forhold mellem leder og medarbejder, vil det ofte være en god ide at drøfte ønskerne på lidt længere sigt. Men der kan naturligvis også være tilfælde, hvor det vil være bedst at holde overvejelserne for sig selv.

Det er - som anført - tillige vigtigt, at der gives lederen tilbagemeldinger på hvorledes samarbejdet foregår samt lederens måde at "lede på". De emner, der her kan overvejes kan eksempelvis være :

- * information
- * kommunikation
- * instruktion om opgaver
- * delegering
- * opfølgning på opgaver
- * planlægning
- * opgave- og arbejdsfordeling i kontoret
- * konfliktløsning
- * samarbejdsrelationer
- * fagligt og socialt miljø.

4. Form og resultat

Udviklingssamtalen er en systematisk og fortrolig samtale mellem medarbejder og leder. Samtalen skal være baseret på gensidig tillid, åbenhed og respekt.

Tidspunktet for samtalen skal fastsættes med mindst 2 ugers varsel, således at parterne får mulighed for at kunne forberede sig grundigt til samtalen. Tidspunktet for samtalen bør så vidt muligt ikke ændres.

Der skal være ro omkring samtalen, og der er derfor vigtigt at parterne sikre sig mod at blive forstyrret under samtalen. Der bør ikke på forhånd fastlægges nogen eksakt tidsramme for samtalelængde, men som minimum bør der være afsat 1 time.

Samtalen skal munde ud i et skriftligt dokument, der gerne skal indeholde gensidigt forpligtende aftaler mellem leder og medarbejder for den kommende periode.

Til brug såvel for parternes forberedelse som til hjælp for samtalelængde gennemførelse bør udfærdiges et samtalskema, der skal anvendes til at opregne de forhold, som berøres under samtalen. Det er så i øvrigt - som anført - helt op til parterne selv om de vil drøfte andre forhold, end de obligatoriske.

Skemaet kan f. eks. bygges op på følgende måde :

- * Året der gik
- * Opgaveprofil og kompetenceudvikling for det kommende år
- * Aftaler mellem parterne

Efter samtalen udfylder parterne i fællesskab et endeligt skema, der underskrives af begge.

Skemaet er fortroligt og skal alene bero hos parterne, der har pligt til at opbevare det på betryggende vis. Skemaet vil således ikke indgå i medarbejderens personalesag el. lign.

I forbindelse med lederskifte eller lignende, kan et medarbejdersamtalskema kun videregives til den nye leder efter medarbejderens forudgående accept. I modsat fald skal den afgående leders eksemplar udleveres til medarbejderen.

5. Afholdelse af samtalen

Som nævnt ovenfor beror succes af udviklingssamtalen først og fremmest på en grundig forberedelse samt et godt og ærligt tillidsforhold mellem parterne.

Samtalen vil ofte munde ud i en række konklusioner i form af endelige aftaler/handlingsplaner.

Det er vigtigt at det klart fremgår,

- * Hvad er der aftalt ?
- * Hvem gør hvad ?
- * Hvornår skal det gøres?

Der kan undervejs i samtalen let være forhold, bemærkninger og tilbagemeldinger, som enten ikke er egnet til en egentlig aftale eller hvorom der ikke er enighed. Såfremt der her er tale om synspunkter, som begge eller den ene af parterne ønsker noteret i skemaet kan dette ske under et særskilt punkt.

På baggrund af samtalen udfyldes et endeligt skema med det indhold - i form af aftaler og synspunkter - som den ene eller begge parter ønsker medtaget.

Parterne skal aftale hvem, der har ansvaret for udfyldelse af det endelige skema, men særligt i større kontorer med mange medarbejdere kan det være fordelagtigt om det er medarbejderen, der udformer det endelige skema. Der bør i den forbindelse samtidigt aftales en tidsfrist for hvornår skemaet skal være færdigt til parternes underskrift.

Såvel leder som medarbejder underskriver herefter det udfyldte skema i to eksemplarer, som hver af parterne beholder et eksemplar af. Skemaet er et internt dokument, der kun vedrører leder og medarbejder. Skemaet skal opbevares på betryggende vis.

7. EFTERUDDANNELSE AF MEDARBEJDERE

Indledning

Efteruddannelse er et vigtigt personalepolitisk element, der tjener en række formål af stor betydning for både arbejdsgiver og medarbejder.

En systematisk efteruddannelse er et nødvendigt led i en kvalificeret varetagelse af arbejdsfunktionerne. Dette skyldes både, at der uundgåeligt sker en udvikling af de enkelte fagområder, hvor det bliver en nødvendig forudsætning, at der sker en løbende vedligeholdelse og udbygning af medarbejderens fagkundskaber, sammenholdt med de stigende krav til kvaliteten og serviceniveauet i den offentlige forvaltning, som der fremover stilles fra samfundets side.

Nye områder og dimensioner af internationalt tilsnit vil i videre omfang blive en integreret del af de fleste arbejdsområder i den offentlige forvaltning. Baggrunden for dette ligger såvel i overdragelse af nye områder fra rigsmyndighederne, som det stigende internationale samarbejde, som Færøerne må deltage aktivt i.

En fremadrettet og planlagt efteruddannelsespolitik er et vigtigt led i at engagere og motivere de ansatte, og udgør tillige et centralt element i medarbejderstabens løbende udvikling.

Ved at skabe mere spændende og udviklende jobs i den offentlige administration, vil der på længere sigt kunne etableres et endnu bedre rekrutteringsgrundlag i kraft af, at stillingerne bliver mere attraktive. Derved opnås tillige bedre muligheder for at kunne fastholde de dygtigste medarbejdere.

Udover dygtiggørelsen af den enkelte medarbejder set i relation til de konkrete arbejdsopgaver, er det også en væsentlig målsætning for efteruddannelsen, at gøre medarbejderen mere fleksibel og omstillingsberedt. Alle ansatte vil herigennem blive bedre til at varetage forskellige arbejdsfunktioner, og det tværfaglige samarbejde vil styrkes, både inden for det enkelte generaldirektorat og mellem direktoraterne under ansættelsesområdet.

Udvikling gennem efteruddannelse opnås ikke alene ved deltagelse i traditionelle kursusaktiviteter, men er tillige et spørgsmål om deltagelse i mobilitetsfremmende foranstaltninger samt ved en øget medindflydelse på de daglige arbejdsprocesser.

En øget mobilitet vil betyde tilegnelse af en række kompetenceskabende elementer, som f.eks. kendskab til nye arbejdsmetoder, etablering af nye kontakter og netværk samt en generelt større omstillingsevne, fleksibilitet og forståelse for arbejdsprocesserne hos andre myndigheder, institutioner og virksomheder.

Det kan i denne forbindelse overvejes, om der med de faglige organisationer skal aftales rammer for, at der i nærmere beskrevne situationer skal være mulighed for ydelse af løntillæg til medarbejdere, der har udvist en særlig mobilitetsvilje.

De årlige udviklingssamtaler har en meget vigtig funktion i planlægningen af kommende efteruddannelsestiltag for den enkelte medarbejder. Det vil være et centralt led i samtalen, at inddrage spørgsmål om ønsker til fremtidige kurser, rokeringsforslag m.v. Disse ønsker vil ofte - som en naturlig udgang på en medarbejdersamtale - resultere i en aftale mellem chef og medarbejder.

Efteruddannelse skal gennemføres for alle medarbejdergrupper, ligesom der sideløbende skal udarbejdes en plan for lederudvikling og førledetræning (behandles under pkt. 8).

Efteruddannelse er således både på kort og langt sigt af væsentlig betydning for såvel de ansatte som for den samlede offentlige administration. Derfor er det helt nødvendigt, at der samtidigt med etableringen af de nye generaldirektorater tages stilling til spørgsmålene om de ansattes efteruddannelse. For at sikre, at efteruddannelsen prioriteres højt er det vigtigt, at både det politiske system og de administrative ledelser aktivt støtter og medvirker til gennemførelse af en målrettet efteruddannelsespolitik.

Det kan i den forbindelse særligt bemærkes, at der er udarbejdet et protokolat til overenskomsterne mellem Landsstyret og de akademiske fagforbund af 5. december 1995, hvorefter der skal etableres ordninger omkring oplæring, efteruddannelse og turnus på akademikerområdet.

I. Former for efteruddannelse

Efteruddannelse kan omfatte en række forskellige former for aktiviteter, og det er vigtigt at der hele tiden tages initiativ til udvikling af nye og forbedrede efteruddannelsestiltag. Der kan i denne forbindelse ofte blive

b. Mobilitet og rokering

Et andet centralt element i personalepolitikken er skabelse af rammer for en øget mobilitet blandt samtlige ansatte. Som berørt i indledningen vil det forhold, at hver medarbejder skal prøve kræfter med en række forskellige arbejdsopgaver og funktioner indebærer et væsentlig udviklingselement, og gøre denne langt mere omstillingsberedt og fleksibel, samtidig med at mobilitet generelt er medvirkende til at skabe større motivation, jobudvikling og engagement.

Det er vigtigt, at mobilitet bliver en integreret og naturlig del af at være ansat i den offentlige forvaltning, og derigennem bliver et led i kulturen.

Mobilitetsvilje vil fremover også blive en vigtig kvalifikation i forbindelse med besættelse af lederstillinger i det offentlige.

Det er derfor en personalepolitisk målsætning, at ingen medarbejdere skal være beskæftiget i samme funktion i mere end 5 år.

For at sætte gang i en rokeringsordning, samtidigt med at man undlader at medarbejdere flyttes mod deres vilje foreslås det, at der i første række etableres et system, hvorefter medarbejderne frivilligt kan tilmelde sig en "rokeringspulje". De medarbejdere, der herefter tilmelder sig ordningen må så omvendt acceptere, at deres egne stillinger indgår i rokeringspuljen inden for et tidsrum af maksimalt 5 år.

Ved besættelse af stillinger i "rokeringspuljen" skal der afholdes en samtale mellem den mulige kandidat og afdelings/kontorchefen, hvori tillige en medarbejderrepræsentant kan deltage. Det vil dog altid være chefen for afdelingen, der har den endelige afgørelse af, om den pågældende medarbejder skal ansættes i stillingen.

For yderligere at fremme mobilitets- og rokeringsideerne kan der endvidere iværksættes følgende tiltag :

- * Afholdelse af orienterings-og debatmøder for alle ansatte
- * Inddragelse af mobilitetssynspunkter under ansættelsessamtaler med nye medarbejdere
- * Inddragelse af mobilitetssynspunkter ved de årlige udviklingssamtaler
- * Ved besættelse af ledige stillinger bør der - forinden opslag sker - foretages en vurdering for hele ansættelsesområdet af, om stillingen kan anvendes til opfyldelse af et rokeringsbehov.

Der kan således både være tale om rokeringsordninger indenfor det enkelte generaldirektorat og inden for det samlede ansættelsesområde som helhed.

På akademikerområdet er det endvidere i protokollatet af 5. december 1995 om efteruddannelse m.v., forudsat at der skal etableres en turnusordning.

For at skabe yderligere muligheder for mobilitet bør der tages skridt til indgåelse af aftaler med institutioner og virksomheder uden for ansættelsesområdet.

Ved siden af egentlige rokerings- eller turnusordningerne kan der aftales andre mobilitetsfremmende tiltag som f. eks. jobbytte, gæsteophold og aftaler om udlån/udstationering i forbindelse med projektarbejde o. lign.

Indgåelse af aftaler af denne karakter skal foretages af lagmandens personalepolitiske afdeling, der har den overordnede koordinerende funktion på hele det personalepolitiske område.

Af etablerede ordninger kan nævnes den eksisterende aftale om tjenestemandsudveksling mellem de nordiske lande, hvorefter alle offentligt ansatte kan få tilskud til ophold i et andet nordisk land i forbindelse med et konkret projekt hos en offentlig myndighed. Det anbefales, at generaldirektoraterne stiller sig positivt over for et ønske om tjenestefrihed i denne forbindelse.

** Eksterne aftaleparter*

Der kan tænkes aftaler om jobbytte, gæsteophold, udstationeringerne m.v. med en række eksterne parter uden for ansættelsesområdet. Dette kan være med andre offentlige myndigheder som f. eks. kommuner eller med den private sektor, som f. eks. store banker eller virksomheder som Føroya Fiskasøla.

Det vil i denne forbindelse være en god ide, såfremt medarbejdere i generaldirektoraterne får mulighed for at tilegne sig erfaring i form af en tidsbegrænset udstationering i centraladministrationen i et af de andre nordiske lande. Udstationeringsperioden kan f. eks. være på 1 år.

Det er ved aftaler af denne type også af værdi, at personer udefra kommer ind og arbejder i en periode i den offentlige forvaltning.

II. Finansiering af efteruddannelse

Finansiering af efteruddannelse vil blive et centralt spørgsmål, idet der forsat fremover må forventes at være et betydeligt politisk pres på de offentlige bevillinger. På samme tid vil der stilles stigende krav fra samfundets side til service og kvalitet i ydelserne fra den offentlige sektor. Disse faktorer vil øge presset for rationaliserings- og omstillingsberedthed, og også kræve en øget efteruddannelsesindsats med henblik på løbende tilpasning af personalets kvalifikationer.

Udviklingen kan betyde en reduktion af det samlede antal ansatte i den offentlige forvaltning, men samtidig vil der herigennem kunne frigøres midler til brug for opgradering af medarbejderstaben. De økonomiske udviklingstendenser nødvendiggør tillige, at der hos alle medarbejdergrupper er vilje til at efteruddanne sig og tilegne sig yderligere kompetencer - også inden for nye arbejdsområder.

Det anbefales i øvrigt, at de enkelte generaldirektorater i passende omfang er indstillet på at lade medarbejderne deltage i efteruddannelse inden for den normale arbejdstid, og efter omstændighederne vil betale for evt. undervisningsmateriale m.v.

III. Administration af en samlet efteruddannelsesordning

Etableringen og den løbende administration og udvikling af efteruddannelsesområdet må forventes at blive ganske tidskrævende, hvilket ikke mindst vil være tilfældet i den første periode efter ordningens vedtagelse.

Det anbefales, at der afsættes ressourcer til ansættelse af en personaleudviklingskonsulent - svarende til mindst en halvtidsstilling - der skal have ansvaret for den samlede koordination på efteruddannelsesområdet, herunder sørge for tilrettelæggelse og gennemførelse af kursusaktiviteter, etablering af aftaler om jobbytteordninger, udstationeringer o. lign. med eksterne aftaleparter, samt have det overordnede ansvar for at et internt rokeringsystem kommer til at fungere i praksis. Derudover vil der være væsentlige opgaver knyttet til evaluering af bestående kurser og udvikling af nye aktiviteter samt til at fungere som daglig rådgiver og sparringspartner for de enkelte generaldirektorater i spørgsmål om efteruddannelse og personaleudvikling.

8. LEDERUDVIKLING OG FØRLEDERTRÆNING

Lederudvikling har traditionelt haft en mindre fremtrædende rolle ved overvejelser om personalepolitik og organisationsudvikling. Dette har imidlertid gradvist ændret sig således, at det nu i videre omfang anses for væsentligt, at der i sammenhæng med personalepolitikken gennemføres en sideløbende lederudvikling.

En medvirkende årsag ligger utvivlsomt i det markant ændrede syn på lederen og lederrollen, som der gradvist er sket gennem det seneste årti, hvor man mere og mere er gået fra den traditionelle chefrolle til den moderne leder.

En række af de personlige og ledelsesmæssige egenskaber, som der i dag bør lægges vægt på ved bedømmelse af en leder er opregnet i kvalifikationsprofiler under pkt. 3, bilag a. Blandt de væsentligste egenskaber kan bl. a. fremhæves evne til at udvikle og motivere medarbejderne, omstillingsberedthed, politisk flair, samarbejde med andre ledere og vilje til egen videreudvikling. Det er derfor vigtigt, at det såvel ved tilrettelæggelse af førledertræning, som i forbindelse med lederudvikling tilstræbes at udforme aktiviteter, der styrker de egenskaber, som man i særlig grad skal udvikle hos den moderne leder.

I. Førledertræning i generaldirektoraterne og i lagmandens kontor

For at udpege lederegnede personer, bør der iværksættes aktiviteter, som f.eks. førlederkurser, der har til formål at optræne og bedømme potentielle lederkandidater.

Sådanne aktiviteter tjener dels til afprøvning af interne medarbejders lederpotentiale, og dels motiveres medarbejderne gennem synliggørelse af, at der er vilje til fremme af deres karriereforsøg. Endvidere vil førledertræningen kunne belyse en persons stærke og svage sider, og fremme en realistisk vurdering af egne evner. Endelig vil der ske en generel styrkelse af interne ansøgers muligheder for senere at få en lederstilling i konkurrence med eksterne kandidater.

Førledertræning behøver ikke alene foregå gennem kursusaktiviteter, men kan tillige ske internt ved adgang til at vise initiativ, afprøvning af egne ideer og overladelse af ansvar for opgaver af forskellig sværhedsgrad, f. eks. i forbindelse med konkret projektledelse.

Endvidere er det en væsentlig kvalifikation for en kommende leder, at personen - inden han bliver leder - har været beskæftiget med forskellige arbejdsopgaver, og det bør derfor allerede tidligt i ansættelsen klargøres, at mobilitetsvilje er en meget væsentlig forudsætning for at kunne komme i betragtning til lederstillinger i den offentlige forvaltning.

Endelig kan det nærmere overvejes, at anvende personlige tests, idet der herigennem vil kunne afdækkes forskellige relevante personlige egenskaber hos mulige lederkandidater. Dette bør dog alene ske i det omfang, det vil være muligt at finde tests, der opfylder en række kvalitetskrav.

Udvælgelse af personer, der skal deltage i førlederkurser o. lign., bør ske efter en fælles drøftelse mellem generaldirektøren/direktøren for lagmandens kontor og tillidsrepræsentanten.

Den egentlige besættelse af lederstillinger sker i overensstemmelse med de vedtagne retningslinjer for ansættelsesprocedure.

II. Lederudvikling og lederuddannelse

Alle ledere bør deltage i en systematisk efteruddannelse og videreudvikling. Der hviler her et særligt ansvar på toplederne (generaldirektørerne og direktøren for lagmandens kontor). Toplederen har - udover sin egen udvikling - tillige et selvstændigt ansvar for at medvirke aktivt til de andre ledes (kontorchef/afdelingschefer) efteruddannelse og udvikling.

Lederuddannelse og lederudvikling kan bl.a. indeholde følgende tiltag :

** Lederkurser*

Der udbydes i dag kun et begrænset antal lederkurser på Færøerne, men det må forventes, at der f.eks. gennem Handelsskolen vil kunne tilrettelægges flere kursustilbud, i takt med at der foretages en systematisk opgørelse over behovet, og når aktiviteterne kan planlægges for en flerårig periode. Det er vigtigt, at der sker en overordnet koordinering på tværs af generaldirektøraterne, således at alle ledere kommer til at deltage i de kurser, der vil være af værdi, uanset hvilket generaldirektorat, som man p.t. er ansat i.

** Kontakt- og informationsgrupper for ledere*

Det kan anbefales, at etablere tværgående aktiviteter for ledere i hele ansættelsesområdet, der arbejder på samme niveau, hvilket vil styrke informationsudvekslingen, opbygning af netværk og forbedring af den enkelte ledes evne til at samarbejde på tværs

med andre ledere. På denne måde vil der kunne oparbejdes en større generel forståelse for, og indsigt i de andre generaldirektoraters arbejdsopgaver.

* *Udviklingssamtaler for ledere*

Der bør indføres regelmæssige samtaler mellem generaldirektøren og de enkelte ledere for derigennem at kunne videreudvikle og gennemføre direktoratets overordnede målsætninger og den enkelte leders udvikling. Udviklingssamtaler med ledere har i princippet de samme funktioner som medarbejdersamtaler.

* *Resultatvurdering af ledere*

Resultatvurdering af ledere vinder stigende udbredelse.

Gennemførelse af resultatvurdering på ledelsesplan vil typisk kunne foregå på den måde, at der på baggrund af en regelmæssig samtale mellem generaldirektøren og lederen udformes en plan for hvilke målsætninger og effektivitetsforbedringer, der skal realiseres i løbet af det følgende halve eller hele år. Resultatvurderingen kan foregå på forskellige områder, f. eks. produkt, personaleledelse og "ledelse på tværs". Efter udløbet af den aftalte periode afholder topledere og chefen en samtale, hvori der foretages en bedømmelse af resultaterne i forhold til de aftalte mål.

I visse myndigheder har man for at kunne vurdere punktet om personaleledelse, tillige inddraget en undersøgelse af medarbejdernes syn på lederen i form af anonymiserede besvarelser af en række spørgsmål om lederens forskellige ledelsesfunktioner. Dette kan være spørgsmål om eksempelvis engagement, kommunikation, beslutning og styring samt samarbejde og udvikling. Anvendelse af denne fremgangsmåde bør dog ikke ske uden en nøjere overvejelse.

* *Rokeringsforanstaltninger for ledere*

Der er væsentlige udviklings- og efteruddannelsesmæssige fordele knyttet til rokeringsordninger for såvel medarbejdere som ledere. Det forhold, at en leder varetager forskellige arbejdsopgaver i løbet af sin erhvervsaktive karriere indebærer et væsentligt udviklingselement, både i henseende til udvikling af generalistfunktioner, forståelse og indsigt i arbejdsprocessen i andre dele af forvaltningen samt for de personlige lederegenskabers vedkommende. Erfaringer viser, at kreativitet og om-

stillingsvilje ofte stagnere efter ansættelse i den samme stilling i en vis årrække.

Det bør derfor også på ledelsesplan tilstræbes, at der indføres et system, hvorefter en leder som hovedregel ikke kan sidde i samme funktion i mere end 5-10 år.

Der kan i tilslutning hertil overvejes forskellige former for gæsteophold og udstationeringsaftaler, der vil betyde at ledere for en kortere periode kommer til at arbejde med helt andre opgaver. Sådanne initiativer vil give nye impulser og indebære både faglig og personlig udvikling. I England har man f. eks. praktiseret, at lade chefer gøre tjeneste som "menige" medarbejdere i en periode.

* *Åremålsansættelse af ledere*

Et andet middel til fremme af rotering og mobilitet er anvendelse af åremålsansættelse i visse lederstillinger. En åremålsansættelse vil typisk indebære, at lederen opnår en højere løn (åremålsstillæg), som compensation for at hans aktuelle ansættelse ophører efter et vist tidsrum (ofte 3-6 år). Der kan også være knyttet vilkår om, at lederen efter åremålsperiodens udløb skal tilbydes anden ansættelse, men typisk i en stilling, der ligger 1-2 lønrammer lavere end åremålsstillingens klassificering.

9. INFORMATION OG SAMARBEJDE MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE

Et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er en væsentlig forudsætning for et positivt arbejdsklima. Det er af stor betydning, at ledelsen hele tiden er opmærksom på betydningen af, at informere personalet om væsentlige spørgsmål, ikke mindst inden for organisationsudvikling og personalepolitik.

Et velfungerende informationssystem er et godt ledelsesinstrument, idet det skaber øget motivation og effektivitet hos medarbejderne. Omvendt vil manglende eller utilstrækkelig information og medindflydelse på spørgsmål af betydning for udførelsen af de daglige og fremtidige arbejdsprocesser, ofte medvirke til at skabe utryghed, frustration og rygtedannelse blandt medarbejderne.

For at sikre et godt samarbejdsklima og et højt informationsniveau, er det en fordel at etablere visse formaliserede "samarbejdskanaler".

Neden for skitseres forskellige eksempler på samarbejdsformer, hvoraf enkelte (f.eks. samarbejdsudvalg) ofte vil være aftalt i faglige overenskomster. Det er ikke hensigten, at gribe ind i sådanne bestemmelser, men alene at angive visse minimumskrav, der bør være opfyldt i det enkelte direktorat. I tilfælde, hvor de overenskomstmæssige aftaler rækker videre, vil det naturligvis være disse videregående regler, der skal opfyldes.

Spørgsmål om informations- og samarbejdsformer bør endvidere ikke ses isoleret fra en eventuel generel informationspolitik for hele ansættelsesområdet.

Samarbejdsformer

a. Tillidsrepræsentanter

Tillidsrepræsentanter skal varetage rettigheder og interesser for den gruppe medarbejdere, som de repræsenterer. De vil i den forbindelse være det naturlige bindeled mellem ledelsen og medarbejdergruppen, og det vil ofte være naturligt at viderebringe information gennem tillidsrepræsentanten. Ledelsen bør i øvrigt generelt drøfte alle væsentlige personalemæssige spørgsmål med tillidsrepræsentanten.

Alle medarbejdergrupper har som udgangspunkt ret til at vælge en tillidsrepræsentant.

Tillidsrepræsentanter skal bevare deres fulde løn under udførelse af tillidsmandshvervet.

Tillidsrepræsentanter bør have mulighed for at kunne deltage i relevant efteruddannelse, der sigter mod at dygtiggøre dem i hvervet som tillidsrepræsentant.

b. Samarbejdsudvalg

I hvert generaldirektorat og på lagmandens kontor skal der nedsættes et samarbejdsudvalg, hvori alle spørgsmål af betydning for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere skal drøftes.

Samarbejdsudvalget sammensættes af repræsentanter for ledelse og medarbejdere, således at alle medarbejdergrupper som udgangspunkt er repræsenteret i udvalget. Det vil ofte være naturligt - men ikke nødvendigt - om det er tillidsrepræsentanten for den pågældende medarbejdergruppe, der også varetager gruppens interesser i samarbejdsudvalget.

Samarbejdsudvalget skal holde regelmæssige møder - mindst 4 gange om året.

Det bemærkes, at det i en række overenskomster er aftalt, at der skal nedsættes en arbejdsgruppe - bestående af repræsentanter for landsstyret og de faglige organisationer - med henblik på at udarbejde nærmere regler for samarbejdsudvalgets virke.

c. Informationsmøder for alle medarbejdere i et generaldirektorat/lagmandens kontor

Afholdelse af større informationsmøder for alle medarbejdere i institutionen kan være et udmærket middel til orientering, eller til at debattere spørgsmål af almen interesse for medarbejderne. Informationsmøder afholdes med passende mellemrum.

d. Kontor- eller afdelingsmøder

Et vigtigt led i den løbende informationsformidling er afholdelse af interne kontormøder i den enkelte enhed. Kontormøder bør afholdes ofte, normalt en gang om ugen eller hver 14. dag.

e. Medarbejderblad for hele ansættelsesområdet

Det kan overvejes, om det vil være formålstjenligt at etablere et medarbejderblad, der dækker hele ansættelsesområdet. Bladet kunne indeholde debat- og ideoplæg fra de ansatte, og endvidere formidle information af bredere interesse (f.eks. om stillingsopslag m.v.). Bladet skal kun udkomme, når der er relevant stof.

f. Internt nyhedsbrev

Endelig kan det i det enkelte generaldirektorat overvejes, at indføre et internt nyhedsbrev til formidling af informationer og nyheder til de ansatte. Et sådant nyhedsbrev kan eventuelt - under forudsætning af de rette faciliteter - udsendes som elektronisk post.

10. ARBEJDE OG FAMILIELIV

Arbejde og familieliv er som udgangspunkt klart adskilte, men der er i det daglige tale om en gensidig påvirkning, som resultere i, at de vilkår hvorunder arbejdet skal udføres, uundgåeligt vil have en væsentlig betydning for de ansattes trivsel.

Fleksible arbejdstider og arbejdsforhold er med til at fremme medarbejdernes udvikling og motivation.

Det er en overordnet personalepolitisk målsætning, at generaldirektoraterne og lagmandens kontor er familievenlige arbejdspladser, der i videst muligt omfang forsøger at skabe fleksible rammer for arbejdets tilrettelæggelse og udførelse.

De personalepolitiske retningslinjer skal i den forbindelse ses i sammenhæng med de overenskomstmæssige regler m.v., vedrørende barselsorlov, fravær i anledning af børns sygdom o. lign.

Det anbefales på denne baggrund, at der i hvert generaldirektorat og i lagmandens kontor indføres følgende ordninger :

1. Fleksibel arbejdstid

Indførelse af flekstidsordninger er et værdifuldt gode, ikke mindst for de medarbejdere, der har mindreårige børn eller i familier, hvor der er sygdom eller andre personlige kriser.

Flekstidsordninger indebærer, at medarbejderne mere frit kan tilrettelægge deres daglige arbejdstid.

Indførelse af fleksibel arbejdstid må naturligvis ses i sammenhæng med de opgaver og funktioner, som direktoratet og den enkelte afdeling udfører. Der må f. eks. inden for de dele af forvaltningen, som har en direkte borgerkontakt, altid være medarbejdere til stede i det tidsrum, hvor myndigheden har åbningstid, telefontid m.v.

Placeringen af den enkelte medarbejders arbejdstid må altid ske på en sådan måde, at direktoratets opgaver og funktioner kan løses på tilfredsstillende vis.

2. Individuel arbejdstid

Medarbejdere, der f. eks. har lang afstand til arbejde el. lign. kan have særlige ønsker om at få en fast individuel arbejdstid.

Sådanne ønsker bør imødekommes i det omfang, det er foreneligt med hensynet til tjenesten og de øvrige medarbejdere.

3. Fravær i arbejdstiden som følge af lægebesøg, vanskelige vejrforhold m.v.

Der bør ikke ske afkorting af løn, som følge af medarbejdernes fravær i forbindelse med nødvendige læge- og tandlægebesøg eller ved graviditetsundersøgelser.

Endvidere bør der efter omstændighederne tages særligt hensyn til medarbejdere, således at fravær på grund af vanskelige vejrforhold kan betragtes som lovligt forfald.

4. Placering af ferie

Medarbejdernes ønsker for placering af ferie skal i videst muligt omfang respekteres, og der bør ikke efterfølgende - medmindre der foreligger helt særlige omstændigheder - ske inddragelse af planlagt ferie.

Der bør tages særligt hensyn til børnefamilier.

5. Arbejdets fysiske placering

Der kan efter en konkret vurdering imødekommes ønsker om at arbejde i visse tilfælde kan udføres hjemme. Det kan f. eks. være tilfældet i forbindelse med sygdom i hjemmet eller hvor medarbejderen har langt til arbejdsstedet.

Endvidere vil den stigende udbredelse og anvendelse af EDB oftere kunne medføre, at arbejdsopgaver lige så godt kan udføres hjemme.

11. LIGESTILLINGSPOLITIK

På ligestillingsområdet findes de overordnede regler i loven om ligestilling mellem kvinder og mænd (løgtingslóg nr. 52 frá 3. maí 1994 um javnstöðu millum kvinnur og menn).

Som udbygning af lovbestemmelserne skal der indenfor ansættelsesområdet gælde en overordnet ligestillingspolitisk målsætning om, at kvinder og mænd tilbydes samme vilkår med hensyn til ansættelse, løn, efteruddannelse, advancement og fleksibilitet i forhold til familielivet m.v.

For at organisere og fremme ligestillingsmålsætningerne skal der udarbejdes en handlingsplan. Handlingsplanen skal sikre, at arbejdet tilrettelægges mest hensigtsmæssigt, at ligestillingsarbejdet synliggøres internt og eksternt, og at der sker en løbende evaluering af hvorledes arbejdet skrider frem.

Handlingsplanen bør udføres i 3 faser.

1. fase består i en kortlægning af de kvindelige og mandlige medarbejderes placering og vilkår på arbejdsstedet. Der skal herunder bl.a. tilvejebringes oversigter over kønsfordelingen på stillingskategorier og i afdelinger/kontor samt omfanget af kvinders deltagelse i efteruddannelsesaktiviteter m.v.

2. fase består i en analyse af den eksisterende ligestillingsprofil. Der skal her foretages en nærmere vurdering af de forskelle, der måtte være kommet frem i fase 1, og det skal herunder forsøges afdækket, hvilke årsager der kan begrunde de fundne forskelligheder.

3. fase består i formulering af en handlingsplan. En plan bør løbe over en 2-4 årig periode, og der kan opstilles delmål for de enkelte år. I handlingsplanen bør indgå følgende elementer :

- a) En kort beskrivelse af kvinders og mænds placering og jobfunktioner (resultatet af fase 1).
- b) En redegørelse for analyserne af kvinders og mænds forhold (resultatet af fase 2).
- c) Formulerede målsætninger og konkrete mål for ligestillingsarbejdet.

- d) Udpegning og prioritering af de problemstillinger, som der vælges at arbejde med.
- e) Beskrivelse af de metoder, som man ønsker at anvende.
- f) Tids- og aktivitetsplaner.
- g) En beskrivelse af hvordan arbejdet med handlingsplanen skal organiseres : Hvem skal stå for udførelsen og have ansvaret for planens gennemførelse ?

Som eksempler på metoder, der kan tænkes anvendt i ligestillingsarbejdet kan fremhæves :

Ansættelser. I tilfælde, hvor en kvindelig og en mandlig ansøger findes lige kvalificeret til en ledig stilling, bør der vælges en person af det køn, som er underrepræsenteret blandt det bestående personale.

Løn. Kvinder og mænd skal have samme løn for samme arbejde (følger allerede af ligestillingsloven).

Avancementer. For at forøge antallet af kvindelige ledere, skal der arbejdes målrettet på, at kvinder tilbydes sådanne efteruddannelsestilbud - f.eks. specielle førlederkurser for kvinder - at de opnår større chancer for at blive ledere.

Debatarrangementer for at skabe øget bevidsthed om ligestilling.

Ligestillingspolitikken skal på lige fod med generaldirektoraternes øvrige personalepolitik, evalueres én gang årligt på baggrund af en rapport fra generaldirektoratet til direktøren for lagmandens kontor.

12. MOBNING OG CHIKANE

Mobning og chikane har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Det er vigtigt at ledelsen i givet fald griber aktivt ind, og viser at en sådan adfærd ikke tolereres.

Der er tale om mobning, når en person gentagne gange udviser ringeagt over for en anden, nedgør vedkommende eller hans evner, præstationer og adfærd.

En chefs påtale af en medarbejders utilstrækkelige eller mangelfulde arbejdsindsats eller mangelfulde faglige indsigt omfattes selvsagt ikke af begrebet mobning. Det forudsættes herved, at faglig og arbejdsmæssig kritik fremsættes på en måde, der respekterer medarbejderen som person.

En særlig form for mobning er seksuel chikane.

Der kan ikke foretages en udtømmende definition af, hvad der ligger i begrebet seksuel chikane. Der kan efter omstændighederne være tale om både berøringer og verbale hentydninger og tilnærmelser. Det er væsentligt at fastslå, at seksuel chikane forudsætter, at den chikanerede direkte eller indirekte tilkendegiver, at adfærden er uønsket.

Det bør i det enkelte generaldirektorat stå klart for medarbejderne, hvem de kan henvende sig til, såfremt de kommer ud for tilfælde af mobning. Der skal være kontaktpersoner og kanaler, der kan tage problemet op. Det vil ofte være den pågældendes tillidsrepræsentant, som vil være den rette kontaktperson.

Såfremt ledelsen bliver bekendt med tilfælde af mobning, herunder seksuel chikane, har den pligt til at få sagen undersøgt og - om fornødent - gribe effektivt ind.

13. RYGEPOLITIK

Det er rygepolitikkenes formål, at begrænse generne ved passiv rygning i offentlige lokaler samt at begrænse den sundhedsfare, der er forbundet hermed.

I generaldirektoraterne og i lagmandens kontor gælder følgende regler :

1. Tobaksrygning er ikke tilladt i lokaler, som udgør arbejdssted for mere end én ansat, medmindre alle de ansatte, der har arbejdssted i lokalerne er enige om at tillade rygning.
2. Tobaksrygning er ikke tilladt i fælles opholdslokaler og lignende for medarbejderne.
3. Tobaksrygning er tilladt i særskilte lokaler, der er indrettet for rygere.
4. Tobaksrygning er ikke tilladt under møder, medmindre alle mødedeltagerne er enige om at tillade rygning.
5. Tobaksrygning er ikke tilladt i lokaler, hvortil der er adgang for offentligheden. Tobaksrygning er dog tilladt i særskilte lokaler, der er indrettet for rygere.
6. Der skal i hvert generaldirektorat og i lagmandens kontor - ved opslag el. lign. - tydeligt informeres om reglerne for tobaksrygning.

14. ALKOHOLPOLITIK

Alkohol og arbejde hører ikke sammen.

Det er alkoholpolitikens målsætning, at øge medarbejdernes tryghed og trivsel samt skabe et bedre arbejdsmiljø. Disse mål skal opnås gennem en forebyggende indsats i form af en løbende og åben dialog på hvert arbejdssted, således at den fastlagte alkoholpolitik er accepteret af alle personalegrupper.

Der bør derfor på hver arbejdsplads afholdes debat- og informationsmøder for alle medarbejdere, gerne med deltagelse af en ekstern konsulent med ekspertise inden for alkoholpolitik.

Personaleledere og tillidsrepræsentanter skal endvidere gennemgå en særlig træning, der har til formål at skærpe de pågældendes opmærksomhed overfor indikationer på misbrug og træne dem i at kunne afholde krisesamtaler med medarbejdere, der har eller formodes at have et alkoholproblem.

Ledelsen i generaldirektoraterne/lagmandens kontor har en selvstændig pligt til at gribe ind i tilfælde, hvor der er mistanke om at en medarbejder har et alkoholproblem.

Medarbejdere, der har et alkoholmisbrug bør tilbydes professionel behandling, inden der skrides til disciplinære sanktioner. Arbejdsstedet kan efter en konkret vurdering afholde udgifterne til medarbejderens behandling.

Der skal i hvert generaldirektorat og i lagmandens kontor udformes konkrete retningslinjer om alkoholpolitik, hvoraf det klart skal fremgå, hvilke konsekvenser, det kan få såfremt alkohol og arbejde blandes sammen. Den lokale alkoholpolitik bør gennemdrøftes og accepteres af alle medarbejdere, jf. ovenfor om afholdelse af informations- og debatmøder.

15. SENIORPOLITIK

Seniorpolitik er udtryk for de rammer og muligheder, der dels skal tjene til at udvikle og udnytte ældre medarbejderes erfaring og kompetence på den bedst mulige måde, og dels skabe de bedste forudsætninger for overgangen til en tilværelse uden for arbejdsmarkedet.

Med seniormedarbejdere menes i denne sammenhæng ansatte omkring de 60 år. Det er dog vigtigt, at der i god tid inden medarbejderen opnår denne alder er taget initiativ til afklaring af en række spørgsmål af seniorpolitisk tilsnit. Det vil således i de fleste tilfælde være hensigtsmæssigt, om der inddrages seniorpolitiske overvejelser fra omkring 55 års alderen.

Det bedste tidspunkt at få fremdraget og overvejet de seniorpolitiske aspekter, vil - som anført nedenfor - være i forbindelse med de årlige udviklingssamtaler.

Seniorpolitikken kan indeholde følgende elementer, der dog for en dels vedkommende vil kræve særlige overenskomstmæssige aftaler :

- * Inddragelse af seniorpolitiske overvejelser ved de årlige udviklingssamtaler
- * Tilbud om særlig efteruddannelse for at sikre forsat udvikling og faglig opdatering
- * Rokering til andre typer opgaver, hvor man i særlig grad kan udnytte seniormedarbejderens erfaringer, f. eks. :
 - særlige konsulentopgaver
 - projektledelse eller specialistfunktioner på tværs af institutionen
 - undervisning af yngre medarbejdere
 - Sparringspartner for yngre kolleger
- * Seniorordninger om gradvis tilbagetrækning, f. eks. aftrapning i arbejdstid eller charge. Der bør i forbindelse hermed være mulighed for at kunne indgå aftale om fortsættelse af den hidtidige pensionsopsparing, trods en faktisk nedgang i løn og/eller arbejdstid.

- * Særlige kurser i overgangen fra aktivt erhvervsliv til pensionisttilværelsen
- * Frivillige fratrædelsesordninger, f. eks. fra 60-års alderen.

16. AFSKEDIGELSE AF MEDARBEJDERE

I. Afskedigelseskompetence

1. Chefstillinger

Ved chefstillinger forstås stillinger, der er klassificeret i lønramme 36 eller højere.

a. Uansøgt afskedigelse

Afskedigelse af chefer foretages af lagmanden og den enkelte landsstyremand - efter forelæggelse på et landsstyremøde - på baggrund af en indstilling fra direktøren for lagmandens kontor. Ved stillinger i generaldirektoraterne udarbejdes direktørens indstilling efter oplæg fra den pågældende generaldirektør.⁷

b. Ansøgt afskedigelse

Ansøgte afskedigelser foretages af lagmanden og den enkelte landsstyremand.

2. Øvrige stillinger

a. Uansøgt afskedigelse

Afskedigelse af medarbejdere i generaldirektoraterne foretages af generaldirektøren. Afskedigelser i lagmandens kontor foretages af direktøren.⁸

b. Ansøgt afskedigelse

Afskedigelse af medarbejdere i generaldirektoraterne foretages af generaldirektøren. Afskedigelser i lagmandens kontor foretages af direktøren.

⁷ Dette gælder naturligvis kun under forudsætning af, at afskedigelsen ikke vedrører generaldirektøren selv.

⁸ For så vidt angår tjenestemænd følger det dog af bestemmelsen i tjenestemandslovens § 23, at uansøgte afskedigelser skal foretages af landsstyret, der således ikke i disse tilfælde kan uddelegere afskedigelseskompetencen.

II. Afskedigelsesprocedure

Uansøgt afskedigelse af medarbejdere bør kun ske, såfremt der ikke kan findes andre mindre vidtgående alternativer, som f. eks. omplacering til andre opgaver eller rokering til andre myndigheder inden for ansættelsesområdet.

Alle tilfælde af uansøgt afsked skal behandles i overensstemmelse med de gældende regler i tjenestemandsløven, funktionærløven og de indgåede overenskomster.

Endvidere skal myndighederne være opmærksom på at overholde de bestemmelser i den øvrige lovgivning, som har betydning i forbindelse med afskedigelser, bl. a. forvaltningsloven, offentlighedsloven og ligestillingsloven.

I forbindelse med uansøgt afskedigelse skal den pågældende medarbejders tillidsrepræsentant såvidt muligt orienteres om den påtænkte afskedigelse og baggrunden herfor.

Ved uansøgte afskedigelser bør der altid indhentes rådgivning og bistand fra den personalepolitiske afdeling i lagmandens kontor.

Uansøgt afskedigelse skal i øvrigt altid søges gennemført med den størst mulige respekt og værdighed for de implicerede parter.

17. EVALUERING AF PERSONALEPOLITIKKEN

Det er af væsentlig betydning, at der foretages en løbende vurdering af hvorledes personalepolitikken har fungeret i de forskellige generaldirektorer og i lagmandens kontor.

For at opfylde dette formål skal personalepolitikken evalueres én gang om året.

Evalueringen har for det første til formål at henlede opmærksomheden på forhold, som ikke fungerer tilfredsstillende, og som derfor skal rettes op, ligesom der kan være behov for at sikre, at der på udvalgte områder af personalepolitikken følges en ensartet praksis.

For det andet er personalepolitikken ikke en uforanderlig størrelse, og der vil kontinuerligt være behov for ændringer, som følge af de indhøstede erfaringer og den almindelige udvikling.

Evalueringen foretages af den personalepolitiske afdeling i lagmandens kontor, og sker på baggrund af en rapport fra generaldirektørerne.

Rapporten skal indeholde en redegørelse for alle væsentlige begivenheder på det personalepolitiske område i det forløbne år, herunder oplysninger om foretagne nyansættelser, status for efteruddannelsesaktiviteter og udviklingssamtaler samt øvrige forhold af betydning. Rapporten skal afspejle de resultater der er opnået ud fra de mål, der er fastlagt for personalepolitikken.

Rapporterne fra generaldirektorerne overgives til direktøren for lagmandens kontor, som er den øverst ansvarlige for personalepolitikken i hele ansættelsesområdet.

Direktøren kan iværksætte en gennemgang af de enkelte generaldirektorer med henblik på at sammenholde rapporten med de faktiske forhold i generaldirektorerne. Direktøren udarbejder på grundlag af rapporterne en sammenfattende evaluering af personalepolitikken, der drøftes med cheferne for generaldirektorerne, forinden evalueringen forelægges for lagmanden.

Direktøren for lagmandens kontor kan i forbindelse med evalueringen indstille, at der tages skridt til at påtale generelle eller konkrete forhold overfor generaldirektoraterne.

Direktøren for lagmandens kontor kan i øvrigt på ethvert tidspunkt når konkrete forhold giver anledning hertil anmode et generaldirektorat om at redegøre for personalepolitiske dispositioner.

18. PERSONALEPOLITIKKENS ANVENDELSE I ANDRE AF LANDSSTYRETS MYNDIGHEDER

Som tidligere anført har andre af landsstyrets institutioner mulighed for frivilligt at beslutte, at en større eller mindre del af personalepolitikken skal gælde på institutionen.

Såfremt en institution måtte ønske at anvende et personalepolitisk område, må man gå ud fra, at det er ledelsen og personalerepræsentanterne, der i fællesskab vedtager en sådan anvendelse. Det følger naturligt heraf, at hvis institutionen har optaget et område, er man også forpligtet til at følge reglerne.

De områder, der kan anvendes fuldt ud af institutioner uden nærmere forhandling, vil omfatte afsnittene om *stillingsopslag, behandling af ansøgninger, kurser og mobilitetsforanstaltninger* (deltagelse i aktiviteter under generaldirektoraterne kræver dog særskilt aftale), *udviklingssamtaler for medarbejdere, lederudvikling og førledertræning* (deltagelse i aktiviteter under generaldirektoraterne kræver dog særskilt aftale), *information og samarbejde, arbejde og familieliv, ligestillingspolitik, mobning og chikane, rygepolitik, alkoholpolitik og seniorpolitik*.

Det er institutionen og dens medarbejdere, der selv træffer aftale om anvendelse af et regelsæt på de angivne områder. For at indgå i den fælles personalepolitik på disse områder må det dog forudsættes, at lagmandens personalepolitiske afdeling underrettes om at institutionen fremover vil anvende et givent regelsæt.

De områder, som institutioner kan anvende principperne for - efter foretagelse af de nødvendige korrektioner - vil omfatte afsnittene vedrørende *ansættelsesudvalg, udfærdigelse af kvalifikationsprofiler samt introduktionsprogram for nyansatte*.

Endelig vil de områder, der forudsætter en egentlig forhandling mellem den enkelte institution og lagmandens personalepolitiske afdeling for det første være bestemmelserne om *eventuel indtræden i det fælles ansættelsesområde, der gælder for generaldirektoraterne og lagmandens kontor* (det fordrer, at der er tale om stillingskategorier, der er sammenlignelige med de administrativt prægede stillinger i det fælles ansættelsesområde). Endvidere kan der blive tale om *deltagelse i kurser og rokerings/ mobilitetsordninger for såvel ledere som medarbejdere inden for det fælles an-*

vendelsesområde. Sidstnævnte forudsætter som udgangspunkt, at de pågældende personer har - eller tilegner sig - de fornødne forudsætninger, f. eks. i form af efteruddannelse, til at kunne bestride stillinger inden for det fælles anvendelsesområde.

Det er op til lagmandens kontor, som den personalepolitisk ansvarlige enhed, at sørge for, at der under de enkelte generaldirektoraters ressortområder bliver taget initiativ til at følge de personalepolitiske ideer op indenfor de enkelte ansættelsesområder.

