

Status for  
"Strategi 2020 – berettiget tillid"

# Fastholdelse af nøglemedarbejdere

## Strategisk målbillede

Finanstilsynet skal være det bedste og mest alsidige udviklingssted i den finansielle sektor, hvor medarbejdere opnår både indsigt, indflydelse og stor grad af selvstændighed.

Finanstilsynet har løftet udviklingsdagsordenen med en ny HR- og kompetencestrategi og styrket den løbende målopfølgning i et HR-dashboard. Der er arbejdet målrettet med at skabe gode udviklingstilbud, lederudvikling og en lønpolitik, der gør det muligt at fastholde nøglemedarbejdere.

Målsætningen om at blive det bedste udviklingssted i den finansielle sektor har sat en tydelig retning for fastholdelsesindsatsen og er fortsat et relevant pejlemærke for Finanstilsynet. Nedenfor følger en kort status på det aktuelle niveau på Finanstilsynets personaleomsætning og jobtilfredshed samt en opgørelse af iværksatte initiativer indenfor udvikling, ledelse og løn.

### Passende personaleomsætning og jobtilfredshed

Finanstilsynet afgiver mange medarbejdere til og modtager mange medarbejdere fra den finansielle sektor. Historisk har Finanstilsynets personaleomsætning dog periodevist været i risiko for at influere på Finanstilsynets arbejde i negativ forstand. Det tager tid at opbygge den viden og erfaring, som er nødvendig at besidde i en organisation som Finanstilsynet. Derfor har der naturligt været et særligt fokus på fastholdelse af nøglemedarbejdere og den generelle jobtilfredshed.

Finanstilsynet har arbejdet med en målsætning om at have en generel personaleomsætning på under 20 pct. og en omsætning af nøglemedarbejdere på maksimalt 12 pct. Den generelle personaleomsætning har været faldende siden 2018 og ligger aktuelt på ca. 12 pct. Omsætningen på nøglemedarbejdere har stabilt ligget under målet på de 12 pct. og lå i seneste helårsmåling fra 2019 på 11 pct. I strategiperioden har 8-18 pct. af Finanstilsynets samlede rekrutteringer været erfarne medarbejdere fra den finansielle sektor. Denne tendens er stigende, og stort set alle erfarne medarbejdere rekrutteret fra den finansielle sektor er fortsat ansat i Finanstilsynet.

### Gode udviklingsmuligheder

Finanstilsynets medarbejdere er motiveret af faglig udvikling og gode udviklingsmuligheder. Der er en høj og stabil tilfredshed med Finanstilsynets udviklingstilbud i de løbende statusmålinger og årlige medarbejdertilfredshedsmålinger. Finanstilsynet har i strategiperioden arbejdet med en række forskellige initiativer for at skabe de bedste faglige udviklingsmuligheder for medarbejderne.

Et initiativ har haft fokus på digital læring. Finanstilsynet har udviklet et digitalt onboarding-modul, en digital MUS-log, styrket sine introduktionskurser og grunduddannelse og sikret en mere ensartet modtagelse af nye medarbejdere.

Et andet initiativ har skabt strategisk kompetenceudvikling og målrettede kurser med det formål at klæde Finanstilsynets medarbejdere på til nye og tværgående tilsynsopgaver. Finanstilsynet har siden 2018 gennemført fælles inspirationsdage og værktøjsseminarer, hvor alle medarbejdere har haft adgang til ny anvendelsesbaseret viden indenfor teknologi, planlægning og styring. Derudover har der gennem hele strategiperioden været gennemført målrettede kurser indenfor tilsyn og strategi, fintech og kunstig intelligens, økonomi og jura, planlægning og projektledelse, kommunikation og sprog samt IT- og journalisering.

Et tredje initiativ har iværksat specialiserede uddannelses tilbud med fokus på udvalgte medarbejdergruppers særlige behov. I 2019 organiserede Finanstilsynet bl.a. Prince2-certificeringer til en betragtelig del af medarbejderne i det juridiske kontor, og udvalgte medarbejdere har fået tilbudt substantiel uddannelse med anerkendte certificeringer som f.eks. programmet CFA® (Chartered Financial Analyst).

Et fjerde initiativ har skabt flere interne rokeringer for at udnytte Finanstilsynets mange fagområder og forskellige karriereveje. Finanstilsynet har formået at skabe opmærksomhed om de interne rokeringer som en vej til udvikling og fastholdelse ved bl.a. at gøre det til fast praksis at spørge ind til interne jobmuligheder på de årlige medarbejderudviklingssamtaler. I 2018 var der 19 interne rokeringer, mens der i 2019 var 14. Finanstilsynet ønsker at bruge de interne rokeringer i endnu højere grad, og det er derfor et område, som dedikeres løbende ledelsesmæssig opmærksomhed.

## **Stærke og nærværende ledere**

Ledelse er afgørende for at skabe et godt og alsidigt udviklingssted. Finanstilsynets målsætning har været at udvikle stærke og nærværende ledere, der er dybt inde i tilsynsvirksomheden og som samtidig evner at bedrive god ledelse, der ser og aktiverer organisations erfarne og mindre erfarne kræfter. I lederevalueringen fra 2019 gav medarbejderne i høj grad deres ledere gode vurderinger. Målingen indikerede en marginal fremgang fra 2018 og lå på niveau med resten af Erhvervsministeriet.

For at bakke op om målsætningen gennemførte Finanstilsynet i 2019 et lederudviklingsforløb for Finanstilsynets samlede ledelse med det formål at skabe personaleledere med stærkere coachingkompetencer. Ønsket var at styrke dialogen og tilliden mellem den enkelte leder og medarbejder og på den måde skabe et fundament for jobs med bedre mulighed for faglig og personlig udvikling. I 2020 har fokus været på at udbrede brugen af ledelsesværktøjerne og få dem introduceret for flere ledelseslag. Udvalgte pilotkontorer har desuden arbejdet med driftsledelse, og alle kontorchefer og vicekontorchefer får ekstraordinært tilbudt individuelle lederforløb for at pleje og udvikle deres lederfaglighed.

## Attraktiv løn

Finanstilsynet skal som offentlig styrelse ikke være lønførende. Omvendt må lønspændet til den finansielle sektor ikke blive for stort, så de nøglekompetencer, der er grundlaget for tilsynsvirksomheden, forsvinder. Målsætningen har været en lønpolitik, der gør det muligt at fastholde nøglemedarbejdere.

På den baggrund har Finanstilsynet i strategiperioden tildelt medarbejdere med tilsynsmæssige kernekompetencer særlige lønløft. Det har haft en positiv effekt på fastholdelseevnen.

Finanstilsynet har ikke siden 2019 taget særlige initiativer på lønsiden i relation til nøglemedarbejdere med tilsynskompetencer. Det skyldes en vurdering af, at der i højere grad har været brug for flere medarbejdere til at løfte opgaverne end at hæve lønningerne for udvalgte grupper.

Finanstilsynet har ikke uanede muligheder for at fastsætte en attraktiv løn, men der er en vis grad af fleksibilitet. Tilbagemeldinger fra exit-interviews viser, at der fortsat er en udfordring i forhold til den finansielle sektors lønniveau, som typisk ligger i størrelsesordenen 20-50 pct. Der har været en særlig udfordring i forhold til lønninger til specialistprofiler på grund af deres høje markedsværdi.

I stedet for særlige lønpakker bruger Finanstilsynet fortsat accelererede udviklingsforløb med honorering af den særligt strategiske arbejdsindsats. I 2019 og 2020 gennemførte Finanstilsynet også en række specialiserede kompetenceudviklingsforløb for at tilgodese de erfarne medarbejdere.