



Rigsrevisionens personalepolitik

September
2011



revisionen

rigsrevisionen

rigsrevisionen

Indholdsfortegnelse

1.	Mål og værdier i personalepolitikken	1
2.	Rigsrevisionens struktur, styring og planlægning	2
2.1.	Organisering og styring af arbejdet i Rigsrevisionen.....	2
2.2.	Styring af aktiviteter i Rigsrevisionen (planlægning og chefkontrakter)	3
2.3.	Samarbejde.....	4
3.	Rekruttering	5
3.1.	Rekrutteringsprocessen	5
3.2.	Intern rekruttering	6
3.3.	Ekstern rekruttering	6
4.	Introduktion for nye medarbejdere	8
4.1.	Obligatoriske introduktionskurser	8
4.2.	Introduktion til opgaverne	9
5.	Kompetenceudvikling	10
5.1.	Målsætning og politik	10
5.2.	Processen for kompetenceudvikling	11
5.3.	Forudsætninger for kompetenceudvikling	12
5.4.	Kompetenceudviklingsaktiviteter	13
6.	Ledelsesværdier og ledelsesevaluering	19
6.1.	Ledelsesværdier.....	19
6.2.	Ledelsesevaluering	21
6.3.	Chefsamtaler	21
7.	Arbejds- og familieliv	22
7.1.	Familievenlig arbejdsplads	22
7.2.	Flekstid og tidsregistrering	23
7.3.	Orlov.....	23
7.4.	Nedsat arbejdstid	23
7.5.	Hjemmearbejde	23
7.6.	Barns 1. og 2. sygedag og omsorgsdage	24
8.	Arbejds miljø	25
8.1.	Fysisk arbejdsmiljø.....	25
8.2.	Psykisk arbejdsmiljø.....	26
9.	Politik for alkohol mv.	29
9.1.	Hjælp til behandling af misbrug	29
10.	Ligestilling	31

11.	Lønpolitik	32
11.1.	Politik for forfremmelser	32
12.	Sygdom	33
12.1.	Samtaler om sygefravær	33
12.2.	Lægeerklæringer	34
12.3.	Længerevarende sygdom	35
12.4.	Omfattende sygefravær i øvrigt	35
12.5.	Afskedigelse på grund af sygdom	35
13.	Sanktioner og afskedigelse	36
13.1.	Afskedigelse i prøvetiden	36
13.2.	Afskedigelsesårsager	36
13.3.	Påtale og advarsel	37
13.4.	Afskedigelser ved nedskæringer	38
13.5.	Fratrædelsessamtaler	38
14.	Seniorpolitik	39
14.1.	Planer for seniorkarriere i medarbejderudviklingssamtalen	39
14.2.	Seniorordninger for Rigsrevisionens medarbejdere	39
14.3.	Seniorbonus	40
14.4.	Seniorkursus	41

1. Mål og værdier i personalepolitikken

Rigsrevisionens personalepolitik tager udgangspunkt i vores værdigrundlag, vision, mål og strategier. Personalepolitikken skal medvirke til opfyldelsen heraf. Rigsrevisionen er Folketingets uafhængige revision og er en del af den parlamentariske kontrol. Dette søges opnået ved at levere revisionsprodukter af høj, ensartet kvalitet.

En forudsætning for, at Rigsrevisionen kan levere denne produktion, er motiverede, engagerede og kompetente medarbejdere. Derfor retter en del af Rigsrevisionens strategi sig mod udvikling af ledelse, medarbejdere og arbejdsprocesser. En forudsætning for arbejdsglæde og motivation er at kunne se, hvordan man bidrager til Rigsrevisionens samlede mål og strategi for organisationen.

Et mål for personalepolitikken er at søge at forene chefers og medarbejders forventninger og krav. Det er en udfordring og et ansvar for både medarbejdere og chefer. Det er medarbejdere på alle niveauer, som i samarbejde bidrager til gode resultater og et godt arbejdsklima. Det er i denne sammenhæng, Rigsrevisionens personalepolitik skal ses.

Rigsrevisionen må som videnbaseret organisation skabe rammer og råderum for, at medarbejdernes viden og erfaring til stadighed udvikles i overensstemmelse med arbejdsopgaverne. Det er op til medarbejderne sammen med cheferne at sikre et fortsat højt udviklingsniveau gennem efteruddannelse, arbejdsopgaver og erfaringsudveksling. Det er vigtigt, at Rigsrevisionen i stadig højere grad bliver en lærende organisation. En lærende organisation forudsætter bl.a. videndeling, hvor såvel gode som dårlige erfaringer er fælles viden.

Rigsrevisionen ønsker at drage fordel af en medarbejderstab med meget forskelligartede og brede uddannelsesmæssige baggrunde, hvor vi – i et struktureret og godt samarbejdsklima – kan drage nytte af hinandens viden og erfaringer. En professionel løsning af vores arbejdsopgaver på et højt niveau kræver specialiserede enheder. Herved kan vi leve op til administrationens specialiserede viden og erfaring. Samtidig er også samarbejde på tværs en forudsætning for et godt resultat.

I personalepolitikken anvendes følgende betegnelser:

- "chef", som dækker alle med en formel chefstilling og med et personaleansvar
- "ledelsesgruppen", som er afdelingschefer og rigsrevisor
- "chefgruppen", som er ledelsesgruppen og kontorchefer
- "medarbejdere", som er personer uden en formel chefstilling.

2. Rigsrevisionens struktur, styring og planlægning

2.1. Organisering og styring af arbejdet i Rigsrevisionen

Rigsrevisionens personalepolitik skal forstås i sammenhæng med Rigsrevisionens struktur, styring og planlægningsproces.

Rigsrevisionen er organiseret i 5 specialiserede afdelinger, jf. [Rigsrevisionens organisationsdiagram](#). Afdelingernes og kontorenes revisionsområder er beskrevet på InfoNettet under "Arbejdsdeling". Afdelingernes revisionsarbejde understøttes af Juridisk enhed, Sekretariatet, It- og Økonomikontoret samt Personalekontoret.

Afdelingerne er selv bærende med ansvar og kompetence inden for hvert deres område i henhold til Rigsrevisionens arbejdsdeling. Hver afdeling ledes af en afdelingschef. De selv bærende afdelinger samarbejder på tværs, så Rigsrevisionen fungerer som en enhedsorganisation.

Inden for afdelingerne kan opgaver og personaleresurser fordeles og omfordes på tværs af kontorgrænser. Medarbejdernes tilhørsforhold er afdelingen. Afdelingschefen har det overordnede ansvar for, at afdelingens resurser udnyttes bedst muligt, og at opgaver og arbejdspresser hænger sammen for den enkelte medarbejder. Afdelingschefen skal sikre, at hver medarbejder har en fast, overordnet chef, der har det daglige ansvar for medarbejdernes udvikling og opgaver, samt for, at kompetencerne udnyttes bedst muligt. Medarbejdere og ledelse har en fælles interesse i, at medarbejderne trives med deres opgaver, kolleger og chefer.

Personalepolitikens krav og muligheder gælder for alle i Rigsrevisionen. Udformning af den generelle personalepolitik og udvikling af værktøjer til personalepolitisk brug er derfor forankret i Personalekontoret. Bl.a. udarbejder Personalekontoret skemamaterialet til de årlige medarbejderudviklingssamtaler. Der lægges vægt på, at medarbejderen udvikler både de personlige og faglige kompetencer.

I kraft af afdelingernes forskellige opgaver og personalesammensætning kan der imidlertid i afdelingerne være personalepolitiske temaer, som er aktuelle for kun én af afdelingerne (fx særlige uddannelsesønsker). Disse behov kommunikerer til Personalekontoret og søges løst af afdelingen og Personalekontoret i samarbejde.

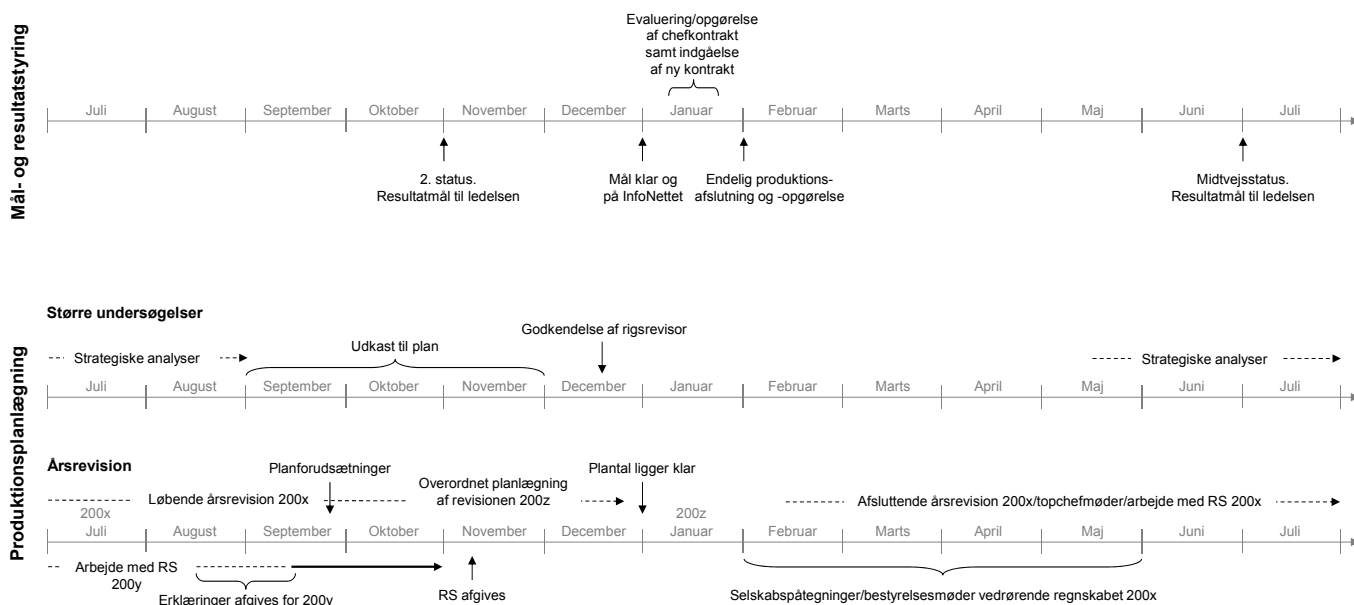
Det er nødvendigt løbende at vurdere, om Rigsrevisionens organisation er optimal i forhold til opgaverne. Ved organisationsændringer er det Rigsrevisionens politik, at information til og dialog med de berørte medarbejdere om nye placeringer går forud for information til alle medarbejdere om ændringen. Der tages det videst mulige hensyn til den enkeltes ønsker under hensyntagen til Rigsrevisionens samlede behov.

Samarbejdsudvalget informeres så tidligt som muligt, så der gives mulighed for drøftelse. Tillidsrepræsentanterne orienteres, så de har mulighed for at rådgive deres medlemmer.

2.2. Styling af aktiviteter i Rigsrevisionen (planlægning og chefkontrakter)

Rigsrevisionens styling og planlægning sker med udgangspunkt i Rigsrevisionens værdigrundlag og Rigsrevisionens mission, vision og resultatmål. Rigsrevisionens vision for 2010 er styrende for de kommende års opstilling af resultatmål. Det tidsmæssige forløb af planlægning og styling fremgår af figur 1.

Figur 1. Planlægning og styling i Rigsrevisionen – årsforløb



Den årlige produktionsplanlægning for større undersøgelser og for årsrevision følger tidsforløbet i figur 1.

Rigsrevisionen anvender kontraktstyring i forbindelse med planlægning af årets revisions- og udviklingsopgaver. Kontraktstyring indebærer indgåelse og evaluering af årlige aftaler på chefniveau og understøtter hermed de selvberende afdelingers rolle. Formålet med denne form for styling er at skabe fokus på og dialog om resultaterne. Kontraktstyring og opfølgning herpå sikrer en hensigtsmæssig styling af Rigsrevisionens produktion og udviklingsopgaver. Forløbet i mål- og resultatstyringen fremgår ligeledes af figur 1.

Kontraktstyringen og personalepolitikken følges ad, så der i cheffkontrakterne også indgår personalepolitiske mål, herunder forskellige elementer af personaleledelse (fx er det præciseret i samtlige cheffkontrakter, at løbende og systematisk tilbagemelding til medarbejderne er en vigtig del af ledelsesopgaven). Der indgås cheffkontrakter mellem rigsrevisor og de enkelte afdelingschefer samt mellem afdelingscheferne og kontorcheferne.

Da planlægningsprocessen og indgåelse af cheffkontrakter involverer mange led, løber den fra eftersommeren ind i efteråret. Cheffkontrakterne evalueres i januar, og denne evaluering indgår i de nye cheffkontrakter, fx i form af justeringer på produktionsresultaterne.

2.3. Samarbejde

En afgørende forudsætning for, at Rigsrevisionen kan løse sine opgaver på et professionelt og højt niveau, er et godt samarbejde på alle niveauer. En stigende kompleksitet i opgaverne medfører, at medarbejderne skal have evne for og vilje til at samarbejde med kolleger med forskellig uddannelsesmæssig baggrund og erfaring.

I takt med Rigsrevisionens specialisering og etableringen af de selv bærende afdelinger er det blevet særligt vigtigt, at Rigsrevisionen betragtes som en enhedsorganisation, og at der lægges stor vægt på tværgående samarbejde og videndeling. Samarbejde og videndeling på tværs kan bl.a. styrkes gennem uformelle kontakter mellem medarbejderne og ved fx at gennemføre fælles revisioner på tværs af kontorerne, men kan også formaliseres med mere faste møder mellem fx spejlkontorerne i forbindelse med planlægningen og videndeling om institutionerne.

Alle medarbejdere yder et bidrag til Rigsrevisionens samlede opgaveløsning. Det er derfor et krav, at medarbejdere på alle niveauer viser forståelse og respekt for hinandens arbejde og er hjælpsomme og imødekommende over for andre. Det er nødvendigt at møde kolleger med åbenhed og være villig til at dele sin viden med andre. Det er ønskværdigt, at chefer og medarbejdere yder en særlig indsats for at videndele med kolleger i andre kontorer/afdelinger, selv om hverdagen er præget af travlhed.

Der er naturligvis ingen, der har pligt til at vide alt, men man har ansvar for at opsøge den viden, man har behov for for at løse sine opgaver. Ud over at opsøge den nødvendige viden har man også et ansvar for at vurdere, om andre kan drage nytte af information og viden, man selv får – og i givet fald et ansvar for at dele denne viden med de relevante kolleger.

Alle har et personligt ansvar for at tale med hinanden om alle forhold, der har relevans for arbejdet. Et grundlæggende princip er, at man taler med hinanden og ikke om hinanden!

3. Rekruttering

Målet for rekruttering er at sikre, at Rigsrevisionen til stadighed har medarbejdere med et højt niveau af faglige og personlige kompetencer. De nye medarbejdere skal passe ind i organisationen, så de trives og hurtigst muligt kan yde en god arbejdsindsats i Rigsrevisionen. Det er ved rekrutteringen vigtigt at give ansøgeren et realistisk billede af organisationen og arbejdsopgaverne, så der sikres størst mulig overensstemmelse mellem ansøgerens forventninger og Rigsrevisionens krav.

For at sikre fleksibilitet og omstillingsevne i Rigsrevisionen lægges der ved rekruttering stor vægt på, at ansøgeren ud over et godt fagligt fundament har personlige kompetencer, så ansøgeren opfylder Rigsrevisionens generelle kvalifikationskrav.

Rigsrevisionen lægger vægt på både at rekruttere medarbejdere med relevant arbejdserfaring og nyuddannede, som kan bidrage med ny og opdateret teoretisk viden. Herudover rekrutterer Rigsrevisionen studentermedhjælpere og praktikanter dels for at få input fra studiemiljøet, dels for at øge rekrutteringsgrundlaget.

3.1. Rekrutteringsprocessen

En vellykket rekrutteringsproces forudsætter et tæt samarbejde mellem den chef, der har en ledig stilling, og Personalekontoret. Som led i Rigsrevisionens specialisering og ud fra ønsket om, at Rigsrevisionen skal opleves som en enhedsorganisation, varetager Personalekontoret en stor del af opgaverne vedrørende rekruttering. Den enkelte afdeling tager stilling til, i hvilket omfang og på hvilket tidspunkt afdelingschefen skal inddrages i kontorets udvælgelse af og samtale med såvel interne som eksterne ansøgere.

Medarbejdernes formelle tilhørsforhold er afdelingen. Ved rokering internt i afdelingen er det derfor afdelingschefen, der fastlægger proceduren, herunder om der skal være et internt afdelingsopslag. Når en afdeling har en ledig stilling, hvor der skal ske rekruttering uden for afdelingen, slås stillingen op internt i Rigsrevisionen, så medarbejdere, der ønsker at rokere, får mulighed herfor (Se i øvrigt afsnittet om rokering). Stillingsopslaget skal så vidt muligt indeholde ønsket medarbejderprofil, information om opgaver, samt hvilken chef medarbejderen vil blive tilknyttet. Ved udvælgelsen blandt de interne ansøgere lægges der vægt på den modtagne chefs vurdering af, om ansøgerens profil passer til den ledige stilling. Ansøgning til interne opslag sendes til Personalekontoret for at sikre en lige behandling af alle ansøgere. Hvis der opstår en ledig stilling, mens en ekstern ansættelsesprocedure er i gang, vil stillingen ikke blive opslået internt, men vil blive søgt besat med en ekstern ansøger af hensyn til muligheden for hurtigt at tiltrække kvalificerede eksterne ansøgere.

Studentermedhjælpere/elever, der er tæt på afslutningen af deres uddannelse, kan ligeledes søge på interne stillingsopslag, ligesom studentermedhjælpere/elever er velkommen til i god tid at sende en uopfordret ansøgning til Personalekontoret. Studentermedhjælpere/elever, hvis kompetenceprofil passer til Rigsrevisionens behov, og som har ydet en god indsats, tilbydes – hvis det er muligt – ansættelse efter bestået kandidateksamen/elevtid.

Chefen har i god tid inden uddannelsens afslutning en samtale med studentermedhjælperen/eleven med henblik på at afstemme forventningerne til en eventuel ansættelse.

Praktikanter, som ønsker at fortsætte i Rigsrevisionen som studentermedhjælper, drøfter mulighederne med deres chef. Det er afdelingens afgørelse, om der er budget og arbejdsopgaver til at ansætte praktikanten som studentermedhjælper.

3.2. Intern rekruttering

	Handling	Ansvarlig
1.	Fastlæggelse af jobprofil for den ledige stilling.	Chefen.
2.	Opslag på InfoNettet.	Personalekontoret i samarbejde med chefen.
3.	Administration af ansøgninger.	Personalekontoret.
4.	Valg af ansøger.	Modtagende chef. I særlige tilfælde drøftes sagen mellem alle berørte chefer.
5.	Tidspunkt for rokering.	Modtagende og afgivende chef.
6.	Kontakt til ansøgere.	Personalekontoret/chefen efter aftale.

Ad 1. Personalekontoret indhenter jobprofil hos den chef, der har en ledig stilling.

Ad 2. Udformning af opslaget sker i samarbejde mellem Personalekontoret og den chef, der har en ledig stilling.

Ad 3. Personalekontoret sørger for administration af ansøgninger. Den chef, der har en ledig stilling, modtager ansøgningerne.

Ad 4. Den modtagende chef har kompetencen til at beslutte, om en medarbejder skal ansættes i kontoret. I særlige tilfælde, fx hvis der er tale om en medarbejder med specialistfunktioner eller en medarbejder med meget kort anciennitet i Rigsrevisionen, drøftes sagen mellem de berørte chefer i den modtagende og afgivende afdeling. Ansøgeren orienteres, inden den afgivende chef orienteres, og ansøgningen drøftes.

Ad 5. Aftales mellem den modtagende og afgivende chef.

Ad 6. Personalekontoret/chefen aftaler forløbet.

3.3. Ekstern rekruttering

	Handling	Ansvarlig
1.	Fastlæggelse af jobprofil for den ledige stilling.	Chefen i samarbejde med Personalekontoret.
2.	Annoncering.	Personalekontoret i samarbejde med chefen.
3.	Administration og besvarelse af ansøgninger.	Personalekontoret.
4.	Udvælgelse af ansøgere til første samtale.	Personalekontoret i samarbejde med personalechefen.
5.	Første samtale.	Et ansættelsesudvalg bestående af personalechefen, én fra Personalekontoret og tillidsrepræsentanten (eller stedfortræder).
6.	Udvælgelse af ansøgere til anden samtale.	Ansættelsesudvalget i samarbejde med chefen.
7.	Anden samtale.	Chefen og 1-2 medarbejdere fra kontoret.
8.	Valg af ansøger.	Chefen.
9.	Kontakt til ansøgere.	Personalekontoret.

Ad 1. Personalekontoret indhenter jobprofil hos den chef, der har en ledig stilling. Det er vigtigt, at profilen er udførlig for at sikre en vellykket rekruttering.

Ad 2. Udformning af annonce sker i samarbejde mellem Personalekontoret og den chef, der har en ledig stilling. Annoncen skal give et realistisk og dækkende indtryk af Rigsrevisionen og det ledige job. Personalekontoret udarbejder et første udkast til stillingsopslag, som chefen kan komme med input til. Personalekontoret har ansvaret for den endelig redigering af stillingsopslaget og den efterfølgende publicering.

Ad 3 og 4. Personalekontoret sørger for administration og besvarelse af ansøgninger, indkaldelse til og planlægning af samtaler og udvælger ansøgere til første samtale. Udvalget sker ud fra Rigsrevisionens generelle krav og på baggrund af den indhentede jobprofil og dialog med chefen, som har en ledig stilling.

Ad 5. Ved første samtale er det særligt ansøgerens generelle og personlige kvalifikationer, der lægges vægt på at afdække, ligesom der lægges vægt på at give ansøgeren et realistisk billede af Rigsrevisionen som organisation, herunder struktur, kultur, arbejdsform m.m. Første samtale gennemføres af et ansættelsesudvalg bestående af personalechefen, én medarbejder fra Personalekontoret og tillidsrepræsentanten (eller stedfortræder) for den pågældende personalegruppe.

Ad 6. Ansættelsesudvalget vælger, hvilke ansøgere der er egnede til at blive indkaldt til anden samtale. Af de mulige emner vælger chefen, hvilke ansøgere der skal indkaldes til anden samtale. Det tilstræbes, at chefen præsenteres for flere mulige emner.

Ad 7. Chefen gennemfører anden samtale med ansøgeren sammen med 1-2 medarbejdere fra kontoret. Det er vigtigt, at der lægges vægt på klart og præcist at formidle, hvilke opgaver den kommende medarbejder skal løse, og hvilke krav Rigsrevisionen stiller. Det er også vigtigt, at der gives et realistisk billede af arbejdsopgaver, ansvar og kompetence.

Ad 8. Chefen udvælger derefter den ønskede ansøger og orienterer Personalekontoret om valget.

Ad 9. Personalekontoret forhandler løn og udarbejder ansættelsesbreve såvel som afslag til øvrige ansøgere.

For studentermedhjælpere følges en mindre omfattende procedure. Studentermedhjælpere ansættes af den enkelte chef efter aftale og med praktisk bistand fra Personalekontoret.

4. Introduktion for nye medarbejdere

Formålet med introduktionsforløbet er at give den nye medarbejder kendskab til Rigsrevisionens opgaver og metoder. Den nye medarbejder skal anvende sine kompetencer på konkrete opgaver i Rigsrevisionen. Herigennem får Rigsrevisionen hurtigst muligt det bedste udbytte af nye medarbejdere, og medarbejderne oplever, at Rigsrevisionen har brug for deres arbejdsindsats og kompetencer. Medarbejdere, der rokerer internt, skal ligeledes tilbydes en introduktion til kontorets opgaver, og kontoret skal give den nye medarbejder særlig opmærksomhed.

Det er afgørende, at der i starten af ansættelsesforholdet ydes ekstra opmærksomhed fra chefen. Chefen har ansvaret for, at der løbende følges op på den nye medarbejders indsats og gives konstruktive tilbagemeldinger på udførte opgaver. Se endvidere "Vejledning om modtagelse og introduktion af nye medarbejdere i Rigsrevisionen".

Rigsrevisionen har tilrettelagt et introduktionsforløb for nye medarbejdere. Introduktionen er et mix mellem deltagelse i introduktionskurser i "Rigsrevisionens Skole" og varetagelse af konkrete opgaver i kontoret. Rigsrevisionen forventer, at nye medarbejdere deltager aktivt i introduktionsforløbet og bidrager til udvikling af introduktionsforløbet.

Personalekontoret sørger for, at nye medarbejdere præsenteres for rigsrevisor i starten af introduktionsforløbet.

4.1. Obligatoriske introduktionskurser

Personalekontoret arrangerer introduktionsforløb bestående af en introduktionsdag umiddelbart efter ansættelsen og en række kurser for Rigsrevisionens nye medarbejdere. Hensigten med introduktionskurserne er at give medarbejderne en hurtig indføring i Rigsrevisionens opgaver og kultur. Introduktionskurserne indeholder en generel orientering om Rigsrevisionens opgaver, mens den specifikke orientering sker i kontoret. De obligatoriske kurser afvikles i hold, så nye medarbejdere får mulighed for at danne netværk med andre nye.

Undervisningen på de obligatoriske kurser varetages af erfarne medarbejdere i Rigsrevisionen. Det er obligatorisk at deltage i kurserne, og Personalekontoret indkalder nye medarbejdere til kurserne. Cheferne skal sikre, at der afsættes den fornødne tid til den nye medarbejders deltagelse i kurserne samt til forberedelse. Personalekontoret tilstræber, at nye medarbejdere gennemgår de obligatoriske kurser i løbet af de første 12 måneder af deres ansættelse, i det omfang det praktisk kan tilrettelægges med de interne undervisere.

4.2. Introduktion til opgaverne

Chefen skal sikre, at der udarbejdes en introduktionsplan for den nye medarbejder, så medarbejderen introduceres til egne og kontorets opgaver samt til kolleger og eksterne samarbejdspartnere. Det sikres tillige, at den nye medarbejder præsenteres for afdelingschefen.

Chefen skal udpege en af kontorets medarbejdere som vejleder for den nyansatte. Det er vigtigt, at der vælges en vejleder, der er interesseret i at påtage sig opgaven og har det fornødne kendskab til kontorets opgaver. Det er chefens ansvar i samarbejde med den udpegede vejleder at skabe rammerne for et godt introduktionsforløb. Chefen skal sikre, at vejlederen får den fornødne tid til introduktionsopgaven.

Introduktionen i kontoret udformes som træning-på-jobbet. Der bør som det første være en opgave, som den nye medarbejder enten kan løse i samarbejde med vejlederen (eller andre), eller en beretningsgruppe/revisionsgruppe, som den nye medarbejder kan blive en del af. Opgaverne tilrettelægges, så den nye medarbejder så tidligt som muligt kan prøve kræfter med forskellige dele af Rigsrevisionens produkter og virksomhed.

Opgaverne i introduktionsforløbet skal tilrettelægges, så der kan foretages en fair bedømmelse af medarbejderen ved prøvetidens udløb.

Erfaringen viser, at udbyttet for nye medarbejdere er størst, når de med det samme får en konkret opgave i samarbejde med erfarne kolleger.

Som en del af den løbende evaluering af rekruttering, modtagelse og introduktion af nye medarbejdere booker Personalekontoret de nye medarbejdere efter 2 ugers ansættelse til en kort evalueringssamtale.

Formålet med denne samtale er at sikre en løbende udvikling af rekrutteringsprocessen, modtagelsen og introduktionen af nye medarbejdere. Formålet med samtalen er ligeledes at sikre, at alle nye befinder sig godt og oplever, at Personalekontoret opretholder den kontakt, der er etableret i forbindelse med ansættelse og modtagelse. Kontakten kan gøre det lettere at henvende sig til Personalekontoret, hvis der skulle blive behov for det.

Efterfølgende snakker Personalekontoret med de nye medarbejdere efter ca. 1/2 års ansættelse. Erfaringerne fra disse evalueringer indgår i den løbende udvikling af personalepolitikken.

5. Kompetenceudvikling

5.1. Målsætning og politik

Kompetenceudvikling i Rigsrevisionen skal sikre:

- at alle medarbejdere til enhver tid har de fornødne faglige og personlige kompetencer til at udfylde og udvikle deres arbejdsfunktioner på et højt niveau
- at Rigsrevisionens viden og erfaringer deles og udnyttes bedst muligt.

Rigsrevisionens politik er:

- at alle løbende skal kompetenceudvikle sig med henblik på at kunne møde de ændringer i jobfunktioner og jobkrav, der følger af udviklingen i opgaverne
- at alle skal være villige til at kompetenceudvikle sig med henblik på at kunne varetage andre jobfunktioner, hvis dette er Rigsrevisionens overordnede behov
- at alle skal have mulighed for at kompetenceudvikle sig med henblik på karriereudvikling
- at kompetenceudviklingen primært foregår ved læring i jobbet, suppleret med målrettet uddannelse.

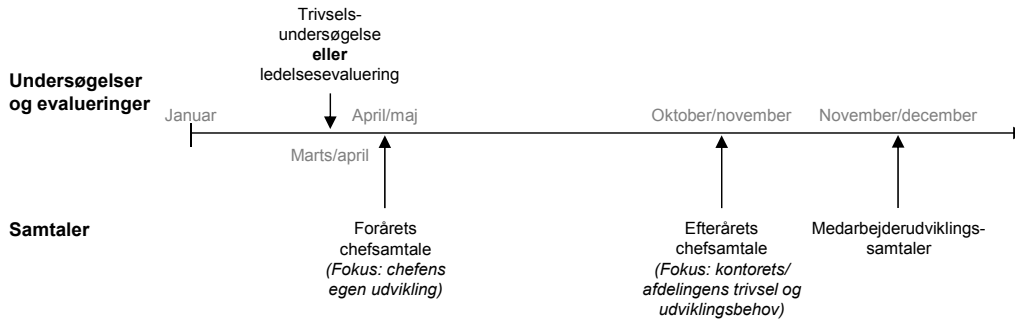
Alle har ansvar for, at kompetenceudviklingen rent faktisk finder sted. Ledelsen skaber de reelle muligheder for kompetenceudvikling, og medarbejderen opsøger og udnytter mulighederne.

I Rigsrevisionen forstås kompetence som evnen til at anvende faglige og personlige kvalifikationer i et samspil i en given arbejdssituation. Anvendelse og udvikling af kompetencer er afhængig af de muligheder, man har i sit daglige arbejde. En medarbejders kompetencer er derfor de kvalifikationer, vedkommende har, er motiveret for at bruge og har mulighed for at anvende i sit arbejde.

Udvikling i Rigsrevisionens opgaver og de stigende krav om kvalitet og effektivitet stiller krav om nye kvalifikationer og kompetencer. Opgaverne gør det derfor nødvendigt, at medarbejderne til stadighed udvikler deres faglige og personlige kompetencer gennem nye udfordringer, erfaringer, ansvar, ændring i holdninger, deltagelse i uddannelse m.m.

5.2. Processen for kompetenceudvikling

Figur 2. Proces for kompetenceudvikling i Rigsrevisionen



Figur 2 illustrerer processen for kompetenceudvikling i Rigsrevisionen. Tidslinjen gentages årligt, hvor ledelsesevaluering og trivselsundersøgelse på skift gennemføres hvert 2. år. Ledelsesevalueringen eller de ledelsesrelaterede spørgsmål i trivselsundersøgelsen bidrager med input til forårets chefsamtale, som alle chefer i Rigsrevisionen har med deres nærmeste chef. Fokus i forårets chefsamtale er chefens egenudvikling, hvor der aftales ledelsesmæssige udviklingsmål, som indgår i chefens resultatkontrakt.

Hvert 2. år gennemføres trivselsundersøgelsen, hvor der efterfølgende arbejdes centralt og decentralt med handlingsplaner på organisations- og kontorniveau. Elementer i trivsels-handlingsplanerne bidrager som input til kompetenceudviklingen i Rigsrevisionen. I efterårets chefsamtale er der fokus på kontorets/afdelingens trivsel og udviklingsbehov, hvor chefen bl.a. vurderer sammenhængen mellem de kommende opgaver og de resurser og kompetencer, der er i kontoret/afdelingen. I forlængelse heraf vurderer chefen, hvilke behov der er for kompetenceudvikling og rekruttering i forhold til kontorets/afdelingens udfordringer og resursebehov.

Når efterårets chefsamtaler er afsluttet, holdes der individuelle medarbejderudviklingssamtaler med alle medarbejdere. Der aftales og udarbejdes udviklingsplaner for alle medarbejdere om kompetenceudvikling for det/de kommende år.

Figur 3 viser de enkelte elementer i Rigsrevisionens kompetenceudvikling. Disse beskrives i det følgende.

Figur 3. Elementer i Rigsrevisionens kompetenceudvikling



5.3. Forudsætninger for kompetenceudvikling

Formidling af mål og strategi

Det er en forudsætning for forståelse og opbakning til kompetenceudvikling, at mål og strategi formidles til alle. Den enkelte skal have en klar fornemmelse af, hvordan løsningen af opgaver indgår i helheden i Rigsrevisionen. Det gælder såvel i afdelingerne som i kontorerne.

Fastlæggelse af behov

Der skal ske en systematisk afdækning af Rigsrevisionens samlede behov for faglige og personlige kompetencer i forhold til arbejdsopgaver og specialisering. Behovet for de faglige kompetencer afhænger til dels af specialisering og kompleksitet i opgaverne, mens de personlige kompetencer i højere grad er noget, alle skal besidde.

Ansvarsfordeling

En vigtig forudsætning for kompetenceudvikling er, at der er en klar ansvarsfordeling i forhold til de konkrete kompetenceudviklingsaktiviteter, og at kompetenceudvikling opfattes som et fælles ansvar for medarbejdere og chefer. Kompetenceudvikling kræver, at ledelsen opstiller rammer i form af muligheder, rum, tillid og tid, samt at disse rammer anvendes.

Kontorcheferne har ansvar for den konkrete opgavevaretagelse i kontorerne og herunder for aktivt at støtte medarbejderne i deres kompetenceudvikling. Det er i den forbindelse kontorchefens ansvar at sikre, at medarbejderne i det daglige arbejde har mulighed for at anvende de kvalifikationer, som løbende udvikles – umiddelbart efter, at de er erhvervet. Tilsvarende har henholdsvis afdelingscheferne og rigsrevisor ansvar for aktivt at støtte den enkelte kontorchef henholdsvis afdelingschef i deres kompetenceudvikling.

Medarbejderen skal formulere krav og forslag til egen kompetenceudvikling og deltage i drøftelsen af, på hvilke områder der er behov for udvikling og uddannelse. Derudover er det et fælles ansvar at planlægge tiden, så den undervisning, den enkelte får, omsættes til kompetencer. Desuden er det den enkelte medarbejders ansvar aktivt at opsøge opgaver, der kan give udfordringer og dermed udviklingsmuligheder i det daglige arbejde.

Motivation

Det er en afgørende forudsætning for effektiv kompetenceudvikling, at medarbejderne er motiverede herfor. Motivation er til en vis grad individuelt betinget, men der er dog en række faktorer, som er væsentlige for mange: interessant jobindhold, indflydelse på eget arbejde, selvstændighed, ansvar, ledelse, et godt arbejdsmiljø, organisationskultur, god løn m.m. Der skal være sammenhæng mellem motivationsfaktorerne og kompetenceudviklingen, så et realiseret løft i en medarbejders kompetence rent faktisk resulterer i, at medarbejderen opnår en fordel, fx nye, spændende og mere selvstændige opgaver i kontoret, bedre løn eller et karrierespring i form af en forfremmelsesstilling/specialiststilling. Det er en udfordring på alle niveauer i Rigsrevisionen at skabe denne sammenhæng mellem motivationsfaktorer og kompetenceudvikling.

Jo mere et konkret arbejde udnytter netop de kvalifikationer, en medarbejder besidder, des bedre vil samspillet mellem arbejdet og medarbejderen være. Nye arbejdsmæssige udfordringer og udviklingsmuligheder giver mere engagerede og motiverede medarbejdere, som kan og vil deltage i Rigsrevisionens fortsatte udvikling.

Endelig er det afgørende at give ros og anerkendelse til medarbejdere, der har ydet en god indsats, ligesom det er væsentligt at give konstruktiv feedback. I en lærende organisation er det vigtigt, at den enkelte medarbejder ikke "straffes" for at begå fejl, men at der i stedet gives konstruktiv feedback, så det sikres, at man lærer af fejlen og ikke gentager den. Det forudsætter, at medarbejderen mødes med tillid til, at medarbejderen har gjort sit bedste. Medarbejderen skal opleve opbakning, og at chefen påtager sig et medansvar. Dermed motiveres medarbejderen til at være nytænkende, træffe beslutninger og dele ud af sin viden til kolleger.

5.4. Kompetenceudviklingsaktiviteter

Videndeling og erfaringsudveksling

En stor del af den kompetenceudvikling, Rigsrevisionens medarbejdere gennemgår, består i at modtage og udveksle viden med andre. Gennem erfaringsudveksling og videndeling kan den enkelte medarbejder få tilført ny viden og samtidig få afprøvet egen viden, holdninger og synspunkter. Samtidig er det væsentligt for Rigsrevisionen, at den viden og kompetence, der ligger hos de enkelte medarbejdere, videregives til organisationen. Dette understøttes ved, at en stor del af Rigsrevisionens arbejde gennemføres som teamwork.

Et kursus, hvor det er en af Rigsrevisionens egne medarbejdere, der underviser, har flere fordele. Underviserens viden og erfaring videreformidles til andre dele af huset. Denne specialiserede viden er knyttet til de konkrete opgaver, der udføres i Rigsrevisionen, og er derfor relevant og skræddersyet til kursisterne. De interne kurser er udviklende for kursisterne, men er også i høj grad udviklende for underviseren. Dels bliver den enkelte underviser bevidst om den viden og de evner, vedkommende besidder, dels er det at planlægge og gennemføre et kursus i sig selv udviklende.

Læring på jobbet

Læring på jobbet foregår i forbindelse med det daglige arbejde, fx når en medarbejder påtager sig nye udfordrende og udviklende arbejdsopgaver internt i et kontor eller ved rokering og generelt, når der foregår erfaringsudveksling. Læring på jobbet forudsætter en konstruktiv feedback fra chefen eller kolleger til medarbejderen i forbindelse med udførelsen af det daglige arbejde.

Vejlederordninger er et eksempel på struktureret og planlagt læring, hvor erfarne medarbejdere videreformidler viden og metoder til yngre og nyansatte medarbejdere.

En vigtig forudsætning for, at der sker læring på jobbet, er, at såvel chefer som medarbejdere er åbne over for fejl og indstillede på at evaluere de givne arbejdsprocesser, skabe læring og minimere, at fejlen ikke sker igen.

Det er et vigtigt element i udviklingen for såvel den enkelte medarbejder som for hele organisationen, at medarbejderne så vidt muligt deltager i hele processen i forbindelse med en arbejdsopgave – fra initiativ og idéfase til de afsluttende drøftelser og opfølgning, når opgaven er afsluttet. På den måde lærer medarbejderne alle faserne i en arbejdsproces, så der skabes sammenhæng og helhed i processerne, og så medarbejderne kan udvikle processerne, så de gennemføres mest hensigtsmæssigt fra start til slut.

Videndeling må betragtes som en "investering", der må bruges resurser på, selv om gevinsten måske først viser sig på lidt længere sigt. Alle må være åbne og villige til at dele egen viden med andre og villige til at opsøge og dele viden på tværs af afdelinger og kontorer.

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

Formålet med medarbejderudviklingssamtalen er at skabe en konstruktiv dialog mellem chef og medarbejder om opgaveløsning og udviklingsmuligheder. Præcise tilbagemeldinger og dialog om opgaverne er en forudsætning for kompetenceudvikling. Medarbejderudviklingssamtalerne er derfor et centralt instrument i den strategiske udvikling af Rigsrevisionens medarbejdere. Rigsrevisionen har valgt en "top-down"-model for udviklingssamtalerne for at sikre, at mål og strategi bliver formidlet på alle niveauer. I den ideelle medarbejderudviklingssamtale finder der en dialog sted mellem chef og medarbejder om henholdsvis Rigsrevisionens behov for og den enkelte medarbejders ønsker om kompetenceudvikling.

Medarbejdersudviklingssamtalerne finder sted én gang om året i løbet af efteråret. Alle samtaler skal være afsluttet ved udgangen af året. Samtalerne varer typisk 1-2 timer og planlægges i god tid, så begge parter har mulighed for at forberede sig. Rigsrevisionen har en anerkendende tilgang til medarbejderudviklingssamtalerne. Samtalerne er struktureret ud fra et samtalskema og en vejledning til henholdsvis chefen og medarbejderen. I samtalen giver chefen en samlet og systematisk evaluering af medarbejderens præstationer i den forløbne periode samt potentialer for fremtidig udvikling. Til denne evaluering kan kompetenceprofiler anvendes som inspiration.

Chefen evaluerer medarbejderen ud fra en helhedsevaluering. Medarbejderen evaluerer også sig selv. Det er erfaringen, at en god forberedelse giver en mere præcis tilbagemelding til medarbejderne samt en bedre og mere målrettet dialog mellem chef og medarbejder. Chef og medarbejder får mulighed for at drøfte faglig og personlig udvikling på en struktureret og ensartet måde og får et grundlag for at planlægge udviklingsforløb for den enkelte medarbejder.

Medarbejderen har i medarbejderudviklingssamtalen mulighed for at drøfte sine funktionsvilkår med chefen. Ligeledes anvendes medarbejderudviklingssamtalen til, at chef og medarbejder vurderer, hvilken effekt det forløbne års uddannelse og kompetenceudvikling har haft for arbejdet.

Personlige kompetencer er en forudsætning for de faglige kompetencers anvendelse. Derfor vægter Rigsrevisionen de personlige kompetencer højt i kompetenceprofilerne. Da der til stadighed sker en hastig forandring i opgaverne, bliver de personlige kompetencer særligt afgørende, idet de bestemmer, om medarbejderen er i stand til at omstille sig i takt med opgaverne og har det nødvendige initiativ og engagement til at påtage sig nye opgaver og udvikle sig.

For at kunne opbygge og udvikle både faglige og personlige kompetencer er det en forudsætning, at der afsættes tid til den enkeltes udvikling – både til at deltage i selve udviklingsaktiviteten, men også til efterfølgende at kunne bearbejde og anvende det lærte. Ligeledes er det væsentligt, at udviklingsplaner for den enkelte medarbejder har et element af timing, så udviklingstiltaget passer ind i medarbejderens øvrige arbejde.

Medarbejderudviklingssamtalen munder ud i en aftale om en konkret udviklingsplan for den enkelte medarbejder. Heri aftaler chefen og medarbejderen, hvilken udvikling der skal finde sted i det kommende år og på lidt længere sigt, og hvordan udvikling kan opnås (nye opgaver, mere ansvar, udvikling i jobbet, uddannelse m.m.). Dernæst aftaler chefen og medarbejderen, hvem der er ansvarlig for at føre det aftalte ud i livet, og hvilke tidsfrister der er for udviklingsinitiativerne. Udviklingsplanen forbliver et fortroligt dokument mellem chef og medarbejder. Begge parter er ansvarlige for opfølgning på udviklingsplanen i årets løb.

Teamudviklingssamtaler (TUS)

Meget af arbejdet i Rigsrevisionen foregår i team. For at styrke kompetenceudviklingen og samarbejdet i sit team kan man vælge at supplere sin individuelle medarbejderudviklingssamtale med en teamudviklingssamtale, hvis alle i teamet synes, at det er en god idé. I teamudviklingssamtalen er der fokus på at give hinanden feedback på arbejdsindsats og kompetencer samt en god mulighed for at evaluere og få afstemt forventningerne til det fremtidige samarbejde. Personalekontoret har udarbejdet et materiale, der kan understøtte teamudviklingssamtalen, og kommer gerne ud i kontorerne og præsenterer materialet og/eller fungerer som proceskonsulent i gennemførelsen af teamudviklingssamtalen.

Uddannelse

Alle medarbejdere og chefer er omfattet af kravet om uddannelse og udvikling.

Alle typer uddannelse, som har betydning for opgavevaretagelsen, er ligeværdige. Uddannelsen skal rette sig mod både faglige og personlige kompetencer. Fremtidige opgaver og karriereplaner kan også give anledning til uddannelse.

Uddannelse rummer forskellige læringsprocesser, som er beskrevet nedenfor.

Ledelsesudvikling

Rigsrevisionens chefer skal være rustet til at klare de ledelsesmæssige udfordringer, som arbejdet i Rigsrevisionen kræver. For til stadighed at være rustet til disse udfordringer er det vigtigt, at cheferne deltager aktivt i ledelsesudviklingsaktiviteter. Rigsrevisionen afsætter de fornødne midler og tid til chefernes deltagelse i ledelsesudviklingsprogrammer. Eksterne kurser giver mulighed for at opbygge netværk med chefer fra andre institutioner. Nyansatte chefer tilbydes et skræddersyet lederudviklings- og coachingforløb. Forløbet strækker sig over ca. ½ år. Derudover udpeger ledelsen sammen med den nyansatte chef en mentor blandt de erfarne chefer. Dermed får den nye chef en sparringspartner, som på baggrund af sin ledelsesmæssige erfaring og kendskab til Rigsrevisionen kan give input og råd om forskellige ledelsesmæssige problemstillinger og dilemmaer.

Cheferne opfordres generelt til at deltage i ledelsesudviklingsaktiviteter, og den enkelte chef har mulighed for at vælge et forløb, der passer til det aktuelle behov. Ledelsen støtter også deltagelse i længerevarende forløb som fx "Kursus i Offentlig Ledelse" (KIOL) og "Master i offentlig ledelse" (MPG).

Personalekontoret har som inspiration samlet de største udbydere af ledelsesudviklingsaktiviteter på InfoNettet under "Ledelsesudvikling".

Den vigtigste del af udviklingsarbejdet foregår gennem de daglige ledelsesopgaver. Derfor er det centralt, at der i chefgruppen er åbenhed om løsning af vanskelige ledelsesopgaver, og at der til stadighed er en åben dialog om forskellige ledelsestemaer.

Certificering

Formålet med certificeringsordningerne i Rigsrevisionen er at tydeliggøre de kompetencer, der kræves for at revidere den offentlige sektor, at dokumentere den offentlige revisors viden og kompetencer samt at kompetenceudvikle den offentlige revisor og skabe større gennemsigtighed med hensyn til kvaliteten af revisionsydelse.

Rigsrevisionen har sammen med andre aktører inden for den offentlige revision etableret en certificering i offentlig revision. Certificeringen består af et teoretisk efteruddannelsesforløb og en 3-årig praksisperiode. Når begge dele er gennemført, kan medarbejderne indstille sig til certificeringsprøven, hvor de skal demonstrere at kunne anvende de teoretiske og praktiske færdigheder på højt niveau på en konkret, praktisk revisionsopgave.

Afdeling A og Afdeling E har ligeledes tilrettelagt kompetenceudviklingsforløb, der ligesom certificering i offentlig revision består af teoretiske elementer og specificerede krav til praksis. Forløbene strækker sig over 4 år.

Certificering er frivillig. Rigsrevisionen tilrettelægger et certificeringsforløb for de nyansatte, der ønsker det, så de sikres, at det praktiske og teoretiske grundlag for at gennemføre certificeringsprøven er til stede.

Chefen drøfter ønsket om certificering med den enkelte medarbejder. Når certificering er aftalt, fastlægger medarbejderne sammen med Personalekontoret en plan for forløbet af teori og praksis.

Kurser

Kurser kan være interne og eksterne kurser. Den interne undervisning i Rigsrevisionen varetages i grundlæggende og videregående uddannelsesforløb.

Alle nyansatte tilmeldes automatisk en række obligatoriske kurser. Målet med disse kurser er at give nyansatte en basal viden om Rigsrevisionens virksomhed, herunder vores produkter og metoder. Samtidig giver kurserne de nyansatte en god og vigtig mulighed for at skabe et fagligt og socialt netværk blandt de øvrige nyansatte.

Interne videregående uddannelsesforløb består af COR og kompetenceudviklingsforløb for Afdeling A og Afdeling E.

Alle kursister evaluerer interne kurser, de har deltaget i, ved hjælp af et kort evalueringsskema. I medarbejderudviklingssamtalen drøfter chef og medarbejder, hvilken effekt gennemførte kurser har haft for arbejdet.

Rigsrevisionens medarbejdere har også – ud over de interne kurser – mulighed for at deltage i eksterne kurser. Målet med den eksterne kursusdeltagelse er at styrke de faglige og personlige kompetencer, erfaringsudveksling med medarbejdere fra andre institutioner samt muligheden for etablering af eksterne netværk.

Rigsrevisionen giver støtte til forskellige typer af videreuddannelse, fx merkonom, HD(R) og cand.merc.aud. Rigsrevisionen har som udgangspunkt en positiv indstilling til at imødekomme ønsker om en mastergrad som overbygning på en akademisk uddannelse for chefer og andre erfarne AC'ere.

Rigsrevisionen er imødekommende over for statsautoriserede og registrerede revisors ønsker om obligatorisk efteruddannelse og faglig opdatering. Det er den enkelte revisors ansvar at udvælge og sammensætte uddannelsesaktiviteter, der ligger inden for rammerne af revisorlovens krav til efteruddannelse, og som samtidig er relevant for Rigsrevisionens opgaveløsning i bredere forstand. Kontorchefen beslutter – eventuelt i samarbejde med afdelingschefen – om den pågældende uddannelsesaktivitet kan støttes af Rigsrevisionen og indpasses i opgaveløsningen.

Hvis den enkelte statsautoriserede eller registrerede revisor ønsker at deltage i uddannelsesaktiviteter, som ligger uden for Rigsrevisionens opgavefelt, indgår uddannelsestiden ikke i arbejdstiden, ligesom Rigsrevisionen ikke dækker udgiften til uddannelsen. Rigsrevisionen vil dog i disse tilfælde så vidt muligt være imødekommende og fleksibel i forhold til ønsker om frihed til uddannelse i arbejdstiden (fleks/ferie). Uddannelsesaktiviteten drøftes og aftales med kontorchefen, så det sikres, at uddannelsen kan indpasses i opgaveløsningen.

Rokering

Rigsrevisionen betragter rokering som et vigtigt led i kompetenceudviklingen. Ved rokering opnår medarbejderen værdifuld erfaring med nye arbejdsområder, nye arbejdsformer, ny chef, nye kolleger m.m. Rokering stiller krav til faglige kvalifikationer, samarbejdsevner, fleksibilitet og engagement og øger forståelsen og samarbejdet på tværs i Rigsrevisionen.

Det er Rigsrevisionens politik at give alle medarbejdere – også chefer – muligheder for rokering. Alle ledige stillinger, hvor der skal ske rekruttering uden for afdelingen, slås op internt, så der er mulighed for at rokere. Alle medarbejdere, der har lyst til at prøve kræfter med nye opgaver i et andet kontor, kan drøfte mulighederne uforpligtende og i fortrolighed med Personalekontoret. Personalekontoret kontakter den enkelte medarbejder og aftaler den videre proces.

For at understøtte specialiseringen i Rigsrevisionen og den optimale anvendelse af personaleresurserne er det Rigsrevisionens politik, at rokering som hovedregel skal ske imellem kontorer, der varetager den type af opgaver, som medarbejderen har særlige forudsætninger for og erfaring i. Det skal dog samtidig understreges, at det også efter specialiseringen er muligt at rokere til nye typer af opgaver på tværs af afdelinger. Rokering sker efter aftale og ud fra ledelsens vurdering af, om den pågældende medarbejders profil passer til den ledige stilling.

Rokering for at mindske risiko for afhængighed af de reviderede virksomheder

Ud over rokering som led i kompetenceudvikling er rokering vigtig for at mindske risikoen for afhængighed af de reviderede virksomheder. Det er vigtigt, at hindre, at medarbejdere og chefer udvikler så tætte bånd til de reviderede virksomheder, at der opstår risiko for en afhængighed mellem revisor og den reviderede virksomhed. Rigsrevisionens medarbejdere og chefer må derfor højst revidere de samme virksomheder i en periode på 7 år.

Dette omfatter alle medarbejdere og chefer, der arbejder med revision og større undersøgelser. Chefer og medarbejdere i Afdeling E er undtaget, da de ikke udfører revision. Ligeledes er cheferne for it-revisionen og lønrevisionen undtaget, da de reviderer hele det statslige område og derfor har begrænset kontakt til de enkelte virksomheder.

Når en medarbejder har revideret samme virksomhed i 6 år, drøfter medarbejderen/chefen problematikken med sin nærmeste chef og aftaler, hvad der skal ske. De aftalte ændringer skal være gennemført, senest når 7-års-grænsen er nået. Der kan dispenseres herfra på baggrund af en konkret vurdering.

Se endvidere "Politik for rokering for at mindske risiko for afhængighed af de reviderede virksomheder".

Udveksling

Rigsrevisionen har indgået aftale med Folketinget og Ombudsmanden om en udvekslingsordning for AC-medarbejdere. Aftalen omfatter udlån af kortere varighed og rokering i forbindelse med ledige stillinger. Ledige stillinger hos Folketinget og Ombudsmanden slås op på InfoNettet. Hvis du er interesseret i udlån af kortere varighed, kan du kontakte Personalekontoret.

Udstationering

Rigsrevisionens medarbejdere har mulighed for kortere studieophold i udlandet. Et studieophold er en mulighed i de tilfælde, hvor arbejdsområdet er af særlig interesse for både medarbejder og Rigsrevisionen. Udstationeringen vil typisk være af op til en måneds varighed. Under studieopholdet er medarbejderen stadig ansat i og aflønnet af Rigsrevisionen. Ud over studieophold kan deltagelse i peer review også være en mulighed for at få international erfaring.

Ønsker man at arbejde i udlandet, kan man benytte sig af de stillingsopslag, som Udenrigsministeriet har opslået på deres [hjemmeside](#). Hvis stillingerne har revisionsmæssig karakter, vil Udenrigsministeriet være behjælpelig med processen. På Personalestyrelsens [hjemmeside](#) henvises til stillinger i EU – bl.a. Europa-Kommissionen og Europa-Parlamentet. Ved en ansættelse i en international organisation, som den danske stat deltager i eller samarbejder med, har medarbejderen ret til orlov fra Rigsrevisionen.

Du er velkommen til at henvende dig til Personalekontoret, hvis du er interesseret i studieophold eller en international stilling.

Rekruttering

Rekruttering af nye medarbejdere indgår ligeledes som et element i Rigsrevisionens kompetenceudvikling. Gennem strategisk rekruttering kan Rigsrevisionen få tilført faglige og personlige kompetencer, der efterspørges i løsning af Rigsrevisionens opgaver og strategiske udvikling. Disse kompetencer kan efterfølgende gennem videndeling danne grundlag for læring i Rigsrevisionen.

Orlov (i forbindelse med jobskifte)

Rigsrevisionen giver efter ansøgning og konkret aftale orlov uden løn til medarbejdere, der ønsker kompetenceudvikling gennem at påtage sig et nyt job i en anden organisation. Bevilling af orlov sker ud fra en samlet vurdering af medarbejderens kompetencer, ansættelsestid i Rigsrevisionen samt formålet med orloven. Rigsrevisionens budgetmæssige situation ved bevilling (og eventuel forlængelse) af orloven indgår ligeledes i beslutningen. Orlov bevilges maksimalt for en periode på 2 år.

Ved ansættelse (eller som ægtefælle til ansat) i udlandet som led i Danmarks statslige udviklingssamarbejde med ulandene, ansættelse i internationale organisationer, som Danmark deltager i eller samarbejder med, samt ansættelse i Grønlands hjemmestyre, er der dog en ret til orlov. I disse tilfælde er orloven ikke tidsbegrænset.

Orlov gives for 1 år ad gangen.

6. Ledelsesværdier og ledelsesevaluering

6.1. Ledelsesværdier

God ledelse i Rigsrevisionen er en væsentlig forudsætning for at skabe en effektiv organisation, som leverer gode ydelser for skatteborgernes penge, og for at skabe en attraktiv arbejdsplads for både medarbejdere og chefer. For at bidrage til at fremtidssikre god ledelse i Rigsrevisionen arbejder chefgruppen kontinuerligt med relevante og aktuelle ledelsestemaer og har fokus på at gennemføre de forandringer, som omgivelserne kræver.

Chefgruppen har i fællesskab formuleret de nye ledelsesværdier, som er struktureret i følgende 5 ledelsesroller:

DEN DRIFTSSIKRENDE CHEF

Sikrer fremdrift og leverer resultater til aftalt tid og i rette kvalitet.

- Sætter realistiske mål og prioriterer opgaverne i samspil med medarbejderne.
- Sætter et kompetent hold.
- Udviser fleksibilitet og træffer hurtige beslutninger, når det er nødvendigt.
- Følger op på kvalitet, tid og resurser balanceret i forhold til produktet.
- Sikrer udnyttelse af resurser og kompetencer.
- Bevarer overblikket og det gode humør under pres.
- Udvikler en kvalitetskultur baseret på tillid og sparring.

DEN MOTIVERENDE CHEF

Skaber arbejdsglæde, mening og råderum.

- Er engageret og gør arbejdet spændende.
- Er åben og lydhør over for kritik.
- Er tilgængelig og synlig.
- Viser tillid og giver indflydelse og ansvar til de enkelte medarbejdere.
- Anerkender medarbejdernes indsats.
- Viser interesse for medarbejdernes trivsel.
- Tager hensyn til medarbejdernes forskellighed.
- Støtter og udvikler medarbejderne og teamet.

DEN UDVIKLENDE CHEF

Sikrer, at Rigsrevisionen er rustet til at møde fremtidens udfordringer.

- Tager ansvar for egen udvikling.
- Opsøger aktivt ny viden – internt og eksternt.
- Giver retning og sætter mål sammen med medarbejderne.
- Har mod og lyst til at afprøve nye metoder.
- Formidler de strategiske beslutninger og gør dem operationelle.
- Skaber et læringsmiljø med fokus på videndeling og refleksion.
- Ser og udvikler medarbejdernes muligheder og talent.

DEN HELHEDSORIENTEREDE CHEF

Arbejder og træffer beslutninger ud fra et helhedsperspektiv.

- Bidrager til den strategiske udvikling af Rigsrevisionen.
- Afklarer sit ledelsesrum og den konkrete arbejdsdeling.
- Tager hensyn til helheden i beslutninger og prioriteringer og samarbejder på tværs.
- Anerkender og udnytter forskellighederne i chefgruppen.
- Er en del af ledelsen og er loyal over for de beslutninger, der træffes.

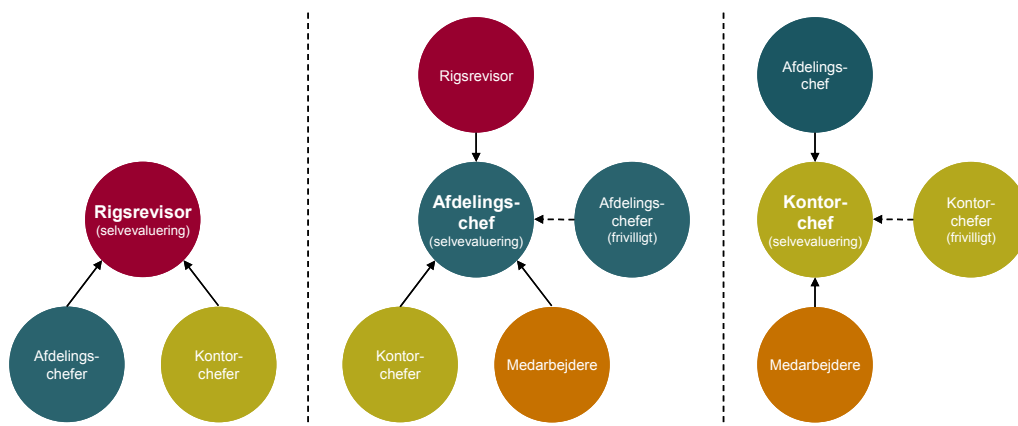
DEN PROFESSIONELLE REPRÆSENTANT

Repræsenterer Rigsrevisionen udadtil og sikrer positive relationer til eksterne samarbejdspartner.

- Arbejder for, at Rigsrevisionen er service- og kundeorienteret.
- Forstår virksomhedernes vilkår.
- Kender overordnet virksomhedernes/Statsrevisorernes oplevelse af Rigsrevisionens ydelser.
- Er fagligt kompetent i dialogen med virksomhederne.
- Sikrer, at møder afvikles med musikalitet.

6.2. Ledelseevaluering

Hvert forår gennemføres der en ledelseevaluering, som omfatter alle chefer, der har personaleansvar. Formålet med ledelseevalueringen er at give cheferne en relevant tilbagemelding omkring deres ledelse til brug for chefernes videre kompetenceudvikling. Evalueringen indeholder en kvantitativ og kvalitativ evaluering af de 5 ledelsesroller. Modellen for ledelseevalueringen fremgår af nedenstående figur:



Rigsrevisor udarbejder en selvevaluering samt evalueres af afdelingschefer og kontorcheferne. Besvarelserne fra kontorchefer og afdelingschefer vil være adskilt i afrapporteringen.

Afdelingscheferne udarbejder en selvevaluering samt evalueres af rigsrevisor, kontorchefer og medarbejdere i afdelingen. Besvarelserne fra kontorchefer og medarbejdere vil være adskilt i afrapporteringen.

Herudover kan de frit vælge at blive evalueret af 3-4 selvvalgte afdelingschefkolleger.

Kontorcheferne udarbejder en selvevaluering samt evalueres af deres afdelingschef og deres medarbejdere. Herudover kan de frit vælge at blive evalueret af 3-5 selvvalgte kontorchefkolleger.

For at sikre opbakning til ledelseevalueringen er det vigtigt, at de evaluerede chefer giver en tilbagemelding til alle respondentgrupper om resultatet af ledelseevalueringen og om, hvilke udviklingsmål cheferne vil arbejde videre med på baggrund af resultatet. Resultatet af ledelseevalueringen drøftes ligeledes med chefernes nærmeste leder i forårets chefsamtale.

6.3. Chefsamtaler

Der afholdes 2 chefsamtaler om året, hvor alle chefer har en udviklingssamtale med sin nærmeste leder om foråret og om efteråret.

I forårets chefsamtale er der fokus på chefens egen udvikling. Her drøftes chefens styrker, udfordringer og personlige udviklingsmål. Samtidig evalueres de ledelsesopgaver, der blev drøftet i efterårets chefsamtale, og opgaver, som er gennemført i medarbejderudviklingssamtalerne og i arbejdsplanlægningen ved årets start. Resultatet af ledelseevalueringen eller opfølgning på forrige evaluering drøftes ligeledes i forårets chefsamtale.

I efterårets chefsamtale er der fokus på kontorets/afdelingens trivsel og udviklingsbehov. Her drøftes de ledelsesopgaver, som chefen skal løse i det kommende år for at få produktionsplanlægning, resurser, kompetencer og trivsel i kontoret til at forenes. Resultatet af kontorets/afdelingens trivselsundersøgelse eller opfølgning på handlingsplanen drøftes ligeledes i efterårets chefsamtale.

7. Arbejds- og familieliv

Rigsrevisionen ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, der tilbyder gode udviklingsmuligheder både fagligt og personligt. Som led i dette tilbyder Rigsrevisionen bl.a. fleksibel arbejdstid, så den enkelte medarbejder får gode muligheder for at skabe sammenhæng mellem arbejds- og familieliv. Rigsrevisionens ledelse er ansvarlig for, at resurser og arbejdsopgaver fordeles så realistisk som muligt. Det er politikken, at det daglige arbejde skal kunne løses inden for normal arbejdstid. I spidsbelastningssituationer kan der dog forekomme over- og merarbejde. Alt over- og merarbejde afspadsres efterfølgende, og der udbetales som grundprincip ikke merarbejdsbetaling.

Forvaltningen af Rigsrevisionens politik for arbejds- og familieliv er baseret på gensidig tillid. Tillid mellem ledelse og medarbejder, så der udvises forståelse og fleksibilitet begge veje samt tillid og sammenhold mellem kolleger, når det er nødvendigt at tage over for en kollega.

Medarbejderen har et medansvar for at udmønte politikken i det daglige, fx ved at gøre opmærksom på forhold, som opleves som hindrende for at få familie- og arbejdsliv til at hænge sammen, fx ved at modarbejde en kultur, hvor lange arbejdsdage og overarbejde er en værdi i sig selv.

7.1. Familievenlig arbejdsplads

For at understøtte intentionen om at være en familievenlig arbejdsplads bør alle i det daglige arbejde tage hensyn til medarbejderens familie- og fritidsliv, fx:

- Møder aftales, så der tages hensyn til børnefamiliers mulighed for at aflevere/hente mindre børn.
- Der kan aftales hjemmearbejde i relation til konkrete opgaver eller i forbindelse med børns sygdom.
- Ved kontorenes planlægning af ferie bør medarbejdere med skolesøgende børn have mulighed for at lægge deres ferie i skoleferierne.
- Ferie mv. planlægges i god tid.
- Ved tilbagevenden efter barselsorlov tager chefen initiativ til en samtale om den ændrede familiesituation i forhold til arbejdet.

I forbindelse med livets vanskelige situationer som skilsmisse, alvorlig sygdom i familien mv. ønsker Rigsrevisionen at støtte medarbejderen ved at udvise forståelse for medarbejderens situation og eventuelt hjælpe med foranstaltninger, som medarbejderen har udtrykt ønske om. I det daglige arbejde håndteres en medarbejders vanskelige situationer ved, at såvel chef som kolleger udviser forståelse og fleksibilitet. Chefen bør afklare, om medarbejderen ønsker at drøfte situationen, og om der er behov for særlige initiativer. Der kan eventuelt indgås særlige aftaler med chefen om frihed i sådanne tilfælde.

7.2. Flekstid og tidsregistrering

Som familievenlig arbejdsplads har Rigsrevisionen indført flekstid. Det betyder, at den enkelte medarbejder inden for rammerne af ordningen selv kan tilrettelægge sin arbejdstid. Det er chefens ansvar løbende at vurdere rimeligheden af den enkelte medarbejders flekssaldo samt kontorets fleksoverskud som helhed. Chefen skal sikre, at fleksovertimer afspadses, så flekssaldoen kommer ned på ca. 20 timer. Afspadsning skal ske, når det er mest hensigtsmæssigt i forhold til kontorets arbejdsopgaver, fx i sommerperioden.

7.3. Orlov

Rigsrevisionen er fleksibel og imødekommende over for ønsker om tilrettelæggelse af barselorlov, så medarbejderne får gode muligheder for at forene arbejdsliv og familieliv.

Inden barselorloven drøfter chefen og medarbejderen ønsker og muligheder efter orloven. Hvis der ikke er aftalt andet, fortsætter medarbejderen i kontoret efter orloven, men ønsker om at benytte lejligheden til at rokere vil normalt blive imødekommet, hvis det er muligt.

Inden barselorloven orienterer Personalekontoret om mulighederne for tilrettelæggelse af orloven i overensstemmelse med barselsaftalen samt hører om eventuelle ønsker om rokering.

Rigsrevisionen er ligeledes positivt indstillet over for ønsker om forældre- og uddannelsesorlov, orlov til pasning af alvorligt syge børn, plejeorlov mv.

I forbindelse med barsels- og forældreorlov samt øvrige orlovsformer nævnt ovenfor er det muligt at bibeholde adgang til Rigsrevisionens netværk, hvis det ønskes for at holde sig orienteret om, hvad der sker i Rigsrevisionen. Nærmere information og retningslinjer vedrørende adgang til netværket under orlov: se ABC'en på InfoNettet.

Meddelelse/ansøgning om orlov sendes til Personalekontoret via chefen.

Orlov er ikke en hindring for medarbejderens karriere i Rigsrevisionen.

7.4. Nedsat arbejdstid

Rigsrevisionen ser positivt på medarbejderes ansøgninger om nedsættelse af arbejdstiden. Rigsrevisionen søger at imødekomme ansøgninger bedst muligt, så medarbejderen senere kan komme på fuld tid, hvis det ønskes. Ansøgning om ændring af arbejdstid sendes til Personalekontoret via chefen.

Nedsat tid er ikke en hindring for medarbejderens karriere i Rigsrevisionen.

7.5. Hjemmearbejde

Rigsrevisionens arbejde er baseret på et samarbejde med kolleger i Rigsrevisionen og på revisionsbesøg mv. Derfor skal medarbejderne som udgangspunkt være til stede i Rigsrevisionen.

Rigsrevisionen ønsker dog også at bruge hjemmearbejde fleksibelt som én af flere muligheder for at sikre balancen mellem arbejdsliv og familieliv – til glæde for både Rigsrevisionen og medarbejderne. Individuelle opgaver, som kræver ro og fordybelse, kan undertiden med fordel løses hjemme. For medarbejdere med fx syge børn kan det også være en mulighed at løse nogle opgaver hjemmefra.

Rigsrevisionen har etableret en låne pc-ordning.

Hjemmearbejde aftales mellem chef og medarbejder, så man sikrer sig enighed om, hvilke opgaver der skal løses, og så det sikres, at medarbejderen ikke føler sig presset til at arbejde under sygdom m.m.

Hjemmearbejde kan efter aftale med chefen enten foregå med fleksuret tændt eller skrives på fleksregnskabet og indgår dermed i den almindelige arbejdstid. Hvis fleksuret er tændt, forventes det, at man kan komme i kontakt med medarbejderen pr. e-mail.

7.6. Barns 1. og 2. sygedag og omsorgsdage

Rigsrevisionens ledelse støtter medarbejdernes ret til at holde fri på barns 1. og 2. sygedag og retten til at afholde aftalte omsorgsdage.

Ved behov for yderligere frihed i forbindelse med et barns sygdom aftales dette med chefen – fx afholdelse af ferie-, fleks- og omsorgsdage mv. Hjemmearbejde kan også være en mulighed. Det er Rigsrevisionens politik at være så fleksibel som muligt i disse situationer.

8. Arbejds miljø

Et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø er en forudsætning for en effektiv og attraktiv arbejdsplads. Rigsrevisionen lægger vægt på, at arbejdet kan udføres under sikre og sunde vilkår. Den enkelte medarbejder har mulighed for at få indrettet en arbejdsplads, der sikrer, at arbejdet ikke påvirker den fysiske sundhed, og medarbejderne tilbydes arbejdsvilkår, der er engagerende og udviklende.

Arbejds miljøudvalget og den daglige leder af sikkerhedsarbejdet (chefen for It- og Økonomikontoret) er kontaktpersoner i spørgsmål om arbejdsmiljø og drøfter jævnligt eventuelle problemer og nye tiltag.

Rigsrevisionen gennemfører hvert år en elektronisk trivselsundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø samt mindst hvert 3. år en undersøgelse af det fysiske arbejdsmiljø.

8.1. Fysisk arbejdsmiljø

Rigsrevisionen har fastlagt, hvad der som udgangspunkt hører til en standardarbejdsplads (møbler, belysning og diverse hjælpemidler). For medarbejdere med særlige behov vil Rigsrevisionen i dialog med medarbejderen tilpasse arbejdspladsen og om nødvendigt anskaffe yderligere møbler eller hjælpemidler.

På Arbejds miljøudvalgets hjemmeside på InfoNettet er samlet en række anbefalinger vedrørende det fysiske arbejdsmiljø, særligt vedrørende indretning af arbejdspladsen og anvendelse af it-udstyret.

Rigsrevisionens medarbejdere har mulighed for at få besøg af en ergoterapeut, som kan vejlede i at bruge de eksisterende fysiske rammer bedst muligt og få indarbejdet nogle gode vaner, der kan kompensere for de fysiske udfordringer og belastninger, som arbejdet giver.

Der er rygeforbud i alle Rigsrevisionens lokaler, dvs. kontorer, gange, møderum og andre fælleslokaler. Der må således ikke ryges indendørs i Rigsrevisionens lokaler. Eventuel rygning udendørs må ikke være til gene for andre.

Rigsrevisionen tilbyder rygestopkurser med bistand fra en professionel rygestopkonsulent. Herunder dækkes udgifter til diverse rygeafvænningshjælpemidler i indtil 3 måneder. Interesserede kan kontakte Personalekontoret.

Rigsrevisionen forventer, at den enkelte medarbejder påtager sig et medansvar for sit eget fysiske arbejdsmiljø. Det betyder, at råd og vejledning om indstilling af arbejdsplads og lys følges, at den enkelte sørger for, at eget kontor ryddes, så der jævnligt kan foretages en grundig rengøring, at medarbejdere, der arbejder med maskiner, følger de sikkerhedsforskrifter, der gælder for anvendelsen af maskinerne, og at den enkelte så tidligt som muligt gør opmærksom på eventuelle problemer.

Rigsrevisionen tilbyder fysiurgisk massage til medarbejderne. Massagen er tænkt som hjælp til forebyggelse af gener i nakke, skuldre, arme, ryg mv., men skal naturligvis suppleres af anden fysisk træning. Massagen erstatter ikke egentlig skadebehandling hos en fysioterapeut. Massagetiden kan indregnes i arbejdstiden.

Rigsrevisionen har sammen med Økonomistyrelsen etableret et fitnesscenter i stueetagen i Landgreven. Centret kan frit benyttes af alle medarbejdere.

Rigsrevisionen giver gennem Rigsrevisionens Personaleforening støtte til, at medarbejdere kan dyrke diverse sportslige aktiviteter sammen med kolleger – fx fodbold, løb mv., så medarbejderne får gode muligheder for fysisk træning.

8.2. Psykisk arbejdsmiljø

Medarbejdere i Rigsrevisionen skal opleve, at de har meningsfulde og udviklende arbejdsopgaver samt et tilfredsstillende og passende råderum og ansvar i det daglige arbejde. Medarbejderne skal føle, at deres resurser og kompetencer bruges bedst muligt, og de skal gennem en klar formidling af mål og strategi – for Rigsrevisionen og for det enkelte kontor – kunne se, hvordan deres arbejdsindsats bidrager til Rigsrevisionens samlede opgaveløsning. Chefer og medarbejdere har ansvar for gennem arbejdstilrettelæggelse og den daglige kontakt samt i forbindelse med de årlige udviklingssamtaler at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er en del af ledelsesopgaven at sikre, at medarbejdernes indsats anerkendes.

Opgaver og resurser skal fordeles realistisk, så produkterne kan leveres, uden at medarbejderne i længere perioder føler sig stressede. Ledelsen har ansvar for en realistisk planlægning, og medarbejderne har ansvar for at gøre opmærksom på urimelige forhold. Ledelsen har ansvaret for at sikre, at krav og forventninger til opgaveløsningen formidles klart og tydeligt. Desuden skal ledelsen sikre den nødvendige information og instruktion om opgaverne.

Arbejdsklimaet skal være præget af en udstrakt grad af samarbejde og en god omgangstone, jf. Rigsrevisionens værdigrundlag. Samarbejdet skal på og mellem alle niveauer i organisationen være præget af venlighed og respekt for hinandens arbejde. Alle har et fælles og personligt ansvar for, at dette lykkes. (Se endvidere afsnit 2.3 om samarbejde).

Det psykiske arbejdsmiljø skal drøftes i kontorerne mindst én gang årligt, jf. Sikkerhedsudvalgets handlingsplan, 2000/2001. Dette kan ske i forbindelse med gennemførelse af trivselsundersøgelsen hvert 2. år og opfølgning på kontorets handlingsplan.

Chefen har et ansvar for at afdække og handle på viden om dårligt psykisk arbejdsmiljø. Medarbejderne må samtidig gøre chefen opmærksom på, hvis de oplever problemer med arbejdsmiljøet, da chefen ikke altid har tilstrækkelige muligheder for selv at skaffe sig den nødvendige information og viden. Hvis en medarbejder ikke ønsker at konfrontere chefen med et problem, fx fordi det drejer sig om en konflikt mellem chefen og medarbejderen, kan man henvende sig til afdelingschefen, personalechefen eller sin tillidsrepræsentant. Det er dog i praksis vanskeligt at løse et problem, hvis ikke medarbejderen ønsker at stå ved sin kritik i den videre bearbejdelse.

Cheferne skal være bevidste om deres rolle som kulturbærere i organisationen og om vigtigheden af at skabe sammenhold i organisationen.

Et mobbefrit arbejdsmiljø

Alle medarbejdere i Rigsrevisionen har pligt til at bidrage til et godt psykisk arbejdsmiljø, der er præget af gensidig respekt og opmærksomhed på hinandens trivsel, så grobunden for mobning ikke er til stede. Cheferne har et særligt ansvar for at fungere som rollemodeller og sikre et trykt arbejdsmiljø, hvor alle medarbejdere trives.

Konflikter og uenigheder opstår løbende, og det er et fælles ansvar at bidrage konstruktivt til at løse problemerne, så de ikke eskalerer og udvikler sig til mobning. Alle har ret til at sige fra over for uønskede drillerier eller en upassende omgangstone, også selv om det ikke opfattes som et problem fra afsenderens side. Hvis man er vidne til situationer/handlinger, som man selv opfatter som negative eller krænkende, har man ligeledes et ansvar for at reagere.

I Rigsrevisionen er mobning uacceptabelt og uforeneligt med et godt arbejdsmiljø. Rigsrevisionen har ifølge arbejdsmiljøloven pligt til at sikre, at mobning ikke finder sted på arbejdspladsen. Klager om mobning tages alvorligt, og mobning betragtes som et organisatorisk problem, der skal håndteres hurtigst muligt.

I Rigsrevisionen definerer vi mobning på følgende måde:

”Det er mobning, når man gentagne gange over en længere periode bliver udsat for ubehagelig eller nedværdigende behandling, som det er svært at forsvare sig imod”.

Mobning kan fx være handlinger, der er rettet mod personens arbejde eller personen selv, eller kan komme til udtryk ved en udelukkelse fra det sociale fællesskab. De fleste tilfælde af mobning udspringer af uløste konflikter, som ikke er blevet håndteret i tide.

Hvordan håndteres mobning?

Alle har et personligt ansvar for at gøre opmærksom på problemer i det psykiske arbejdsmiljø, så det bliver muligt at arbejde med en løsning. Alle har ligeledes pligt til aktivt at tage afstand fra ethvert tilløb til mobning, uanset om man selv oplever det, eller man overværer, at andre blive udsat for negative handlinger. Det er vigtigt at reagere så tidligt som muligt og helst lige efter en konkret episode. Sager om mobning løses så vidt muligt så tæt på kilden som muligt.

Hvis man oplever at være udsat for negative handlinger, kan man gøre modparten opmærksom på, at man føler sig forulempet. Hvis man synes, at det er for overvældende at give modparten feedback på hans/hendes adfærd, kan man snakke med sin tillidsrepræsentant eller en kollega, som man har tillid til, og få input til en løsning. Man kan også få uformel og fortrolig sparring i Personaleenheden, som har kompetence inden for coaching og konflikt-håndtering.

Hvis man er vidne til negative handlinger, kan man spørge den forulempede, hvordan han/hun oplevede situationen, og spørge, om vedkommende har brug for hjælp til at sige fra over for krænkeren, eller om man i fællesskab skal gøre opmærksom på særlige problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø, fx på et kontormøde.

Bliver problemet ikke løst, bør den forulempedes nærmeste chef inddrages. Chefen tager en dialog med de involverede medarbejdere og eventuelle vidner. Chefen og medarbejderne kan vælge at inddrage personalechefen i løsningen af konflikten, hvis der er behov for det.

Mobning kan foregå på alle niveauer af organisationen, men det er ekstra belastende, hvis det er chefen, der har en negativ adfærd. Her opleves negative handlinger som en magtdemonstration og udtryk for manglende opbakning fra chefen. Hvis en medarbejder oplever at blive udsat for krænkende adfærd fra sin chef, opfordres medarbejderen til i første omgang at forklare chefen, hvordan man oplever hans/hendes adfærd. Det er ekstra sårbart og svært at sige fra over for sin chef. Derfor kan det være en god idé at drøfte situationen med sin tillidsrepræsentant eller en kollega, som man har tillid til, og få input og hjælp til at håndtere situationen, eller få uformel og fortrolig sparring i Personaleenheden. Hvis den krænkende

adfærd ikke stopper, bør medarbejderen kontakte sin tillidsrepræsentant, sin afdelingschef eller personalechefen, som inddrages i en løsning af problemet.

Det er altid vigtigt, at man reflekterer over egen adfærd på sin arbejdsplads, men i særdeleshed i forbindelse med sager om mobning. Dette gælder både den, der oplever mobning, den, der mobber, og de vidner, som overværer negative handlinger i arbejdsmiljøet. I nogle tilfælde er de implicerede parter opfattet af, hvad der er sket, så langt fra hinanden, at det ikke er muligt at finde en fælles løsning gennem almindelige konflikthåndteringsmetoder og mægling mellem parterne. I disse tilfælde gennemføres en faktaundersøgelse, der har til formål at undersøge påstanden om mobning, så der kan udarbejdes konklusioner og løsninger.

Opfølgning og bearbejdning efter en konkret sag om mobning

Det er vigtigt at følge op med den nødvendige hjælp, hvis en medarbejder har været udsat for mobning. Selv om mobningen er ophørt, kan den mobbede stadig have behov for hjælp til at håndtere problemet. Det er vigtigt, at den mobbede har nogen, der kan lytte og tage oplevelserne alvorligt. Hvis den mobbede har været sygemeldt, kan det være nødvendigt med en langsom og skånsom tilbagekomst til arbejdspladsen – eventuelt med en form for social støtte og jævnlige opfølgningssamtaler.

Det er også vigtigt, at der tages hånd om dem, der føler sig mobbet, selv om det i en faktanalyse er vurderet, at der ikke er tale om mobning. Nogle mennesker kan føle sig udsat for andres krænkende handlinger, uden at der nødvendigvis er nogen, som bevidst og med vilje er ude på at genere vedkommende.

Det er ligeledes vigtigt at tage hånd om medarbejdere, som har en negativ adfærd, eller som fejlagtigt beskyldes for at mobbe. De kan have brug for en særlig indsats for at genetablere forholdet til kollegerne. Der kan fx være behov for offensivt at imødegå rygter om mobning.

Opfølgning i forhold til de nævnte personer kan ske i form af samtaler med en psykolog, Personaleenheden eller tillidsrepræsentanten suppleret med opfølgningssamtaler med den nærmeste chef. Det er vigtigt, at chefen har fokus på medarbejdernes trivsel og træffer de nødvendige foranstaltninger, for at medarbejderne igen kan trives. I nogle tilfælde kan det også være nødvendigt offensivt at imødegå rygter om den, der har følt sig mobbet, fx gennem information til kollegerne.

Teamudviklingssamtaler (TUS) kan bruges i opfølgningsfasen til at fastlægge rammerne for det fremadrettede samarbejde mellem parterne. Det er dog vigtigt, at TUS først bruges, når mobningen er stoppet, da det ellers vil være vanskeligt for parterne at indgå konstruktive, fremadrettede aftaler.

Sanktioner og klagemuligheder

Hvis en person fortsætter sin negative adfærd, efter at en fælles løsning er aftalt, kan det føre til påtale og/eller advarsel, jf. afsnit 13.3, og i yderste konsekvens afskedigelse. Se i øvrigt kap. 13 om sanktioner og afskedigelse.

Hvis en af parterne oplever, at problemet ikke er løst tilfredsstillende, kan han/hun klage til personalechefen, som vurderer, hvordan sagen bedst kan løses for den enkelte og for kontoret.

Evaluerings

Det er vigtigt, at mobning er et emne, der kan tales åbent om, og at der forebyggende og løbende er fokus på at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Personaleenheden anbefaler, at kontorerne tager emnet op i forbindelse med, at de drøfter resultatet af trivselsundersøgelsen.

9. Politik for alkohol mv.

Det er Rigsrevisionens holdning, at et troværdigt, seriøst og effektivt arbejde i Rigsrevisionen ikke harmonerer med alkohol og andre rusmidler. Rigsrevisionen har tillid til, at den enkelte er i stand til at vurdere, på hvilke tidspunkter og i hvilket omfang nydelsen af alkohol er acceptabelt, fx i forbindelse med festlige/sociale arrangementer. Receptioner mv., hvor der serveres alkohol, skal holdes om eftermiddagen.

Rigsrevisionen ønsker at fastholde dygtige og veluddannede medarbejdere, fordi de besidder værdifuld kunnen og erfaring. Rigsrevisionen vil derfor yde alle medarbejdere, hvis arbejde påvirkes af et for stort alkoholforbrug eller andre rusmidler, hjælp til at bekæmpe problemet.

9.1. Hjælp til behandling af misbrug

Rigsrevisionen tilbyder hjælp med at arrangere behandlingsophold, eventuelt økonomisk støtte til behandlingsopholdet, tjenestefri med løn til behandlingsopholdet og tjenestefri og økonomisk støtte til eventuel efterbehandling.

Medarbejdere, der selv har erkendt et misbrugsproblem, kan altid henvende sig til personalechefen med henblik på at få hjælp. Endvidere anbefales det, at medarbejderen henvender sig til PSYKON (www.psykon.dk), som kan tilbyde kvalificeret rådgivning om behandlingsmuligheder mv. Henvendelsen er gratis og anonym, dvs. at Rigsrevisionen ikke får besked om, hvem der har henvendt sig.

Erfaringsmæssigt er det dog ofte sådan, at en misbruger ikke umiddelbart selv vil erkende problemet. For at kunne hjælpe i sådanne tilfælde er det nødvendigt, at problemet opdages og bearbejdes. Det betyder, at chefen må være opmærksom på, om en eventuel ændring i en medarbejders arbejdsindsats eller sygefravær skyldes misbrugsproblemer. Chefen skal ved mistanke om misbrug snarest tage initiativ til en samtale med medarbejderen.

Medarbejdere, der har kendskab til en kollegas misbrugsproblemer, føler ofte, at det er illoyalt at gøre chefen opmærksom på problemet, men det er vigtigt at overveje, om ikke kollegaen er bedst tjent med at få hjælp til at komme ud af misbruget i tide.

Enhver henvendelse til chefen/personalechefen behandles fortroligt, men skal give anledning til, at der tages hånd om misbrugsproblemet. Både chefer og kolleger kan hos personalechefen og hos PSYKON få bistand til at håndtere problemet.

Medarbejdere, der fuldfører en behandling og kommer ud af deres misbrug, er sikret fortsat ansættelse på uændrede vilkår, ligesom en afsluttet og succesfuld behandling ikke vil berøre et naturligt karriereforløb. Medarbejderen vil blive tilbudt rokering, hvis samarbejdsforholdet til den nuværende chef eller nuværende kolleger er ødelagt som følge af misbrugsproblemet.

Ved genoptagelsen af arbejdet efter gennemført behandling skal chefen og personalechefen afholde en samtale med medarbejderen, så det sikres, at det ikke er forhold på arbejdspladsen eller i arbejdsvilkårene, der forårsager problemer.

Hvis behandlingen ikke gennemføres, eller der på ny opstår et misbrugsproblem, kan det få konsekvenser for ansættelsesforholdet.

10. Ligestilling

Rigsrevisionen har ligestilling i rekruttering af medarbejdere for så vidt angår alder, køn, handicap, race, religion og etnisk tilhørsforhold. Rigsrevisionen vil blandt lige kvalificerede ansøgere vælge, så ligestilling tilgodeses. Rigsrevisionen anvender ikke positiv særbehandling. Rigsrevisionen ønsker at sikre, at alle medarbejdere har lige muligheder i forbindelse med fx tildeling af tillæg og udnævnelser.

I det daglige arbejde har alle i Rigsrevisionen et ansvar for, at ligestilling for den enkelte opleves som reel. Alle har ligeledes et ansvar for at sikre, at ingen i Rigsrevisionen udsættes for diskrimination i deres daglige arbejde. Rigsrevisionen tolererer ikke diskrimination, og overtrædelse heraf kan føre til ophør af ansættelsen. (Om chikane henvises til kap. 8).

Rigsrevisionens ledelse er opmærksom på de barrierer, der er for ligestilling på en række områder. For at bearbejde disse barrierer må den enkelte chef og medarbejder drøfte holdninger til arbejdslivet og arbejdskulturen og påtage sig et ansvar for, at ligestillingsaspektet inddrages i alle relevante sammenhænge.

Ligestilling indgår som et af flere aspekter ved tildeling af tillæg, udnævnelser, rekruttering mv.

Personalekontoret analyserer og følger årligt udviklingen i tildeling af tillæg mv., personale-sammensætning, brug af efteruddannelse etc.

11. Lønpolitik

Rigsrevisionens lønpolitik skal understøtte Rigsrevisionens mission og visioner og være i overensstemmelse med værdigrundlaget og personalepolitikken som helhed.

Mission og visioner understøttes ved, at lønpolitikken sammen med andre ledelsesredskaber medvirker til, at Rigsrevisionen har kvalificerede medarbejdere, der leverer de resultater, som på baggrund af mål og strategi prioriteres af ledelsen. Lønpolitikken overensstemmelse med personalepolitikken og værdigrundlaget sikres ved, at kravene til medarbejderne er konsistente, ensartede og fastsat med udgangspunkt i, at alle efterlever værdigrundlaget.

Lønpolitikken understøtter kompetenceudviklingen ved, at det sikres, at det er udvikling af de kompetencer, som Rigsrevisionen forventer vil skabe resultater, der belønnes.

Lønpolitikken gælder for alle i Rigsrevisionen ekskl. chefer.

Ved alle aftaler om løn, herunder forfremmelse, skal ligestillingsaspektet inddrages i overvejelserne. (Der henvises i øvrigt til kap. 10 om ligestilling).

11.1. Politik for forfremmelser

Udnævnelser er et vigtigt ledelsesredskab, som medvirker til at sikre, at Rigsrevisionen har en kvalificeret medarbejderstab, der leverer resultater af høj kvalitet, så Rigsrevisionen kan efterleve sin strategi og nå sine mål.

Formålet med en politik for forfremmelser er at synliggøre for medarbejderne, hvilke kriterier ledelsen lægger til grund for deres prioritering i forbindelse med udnævnelser.

Muligheden for at blive indstillet til forfremmelse drøftes i efterårets medarbejderudviklingssamtale, hvor chef og medarbejder vurderer medarbejderens kompetencer og resultater og afstemmer de gensidige forventninger i forhold til en indstilling til forfremmelse.

Medarbejdere, der indstilles til forfremmelse, skal have de faglige og personlige kompetencer, som fremgår af Rigsrevisionens kompetenceprofil for personlige kompetencer og afdelingens faglige kompetenceprofil, på et højt niveau.

Herudover er der en række objektive og subjektive kriterier, som medarbejderen skal leve op til for at blive indstillet til forfremmelse.

12. Sygdom

Rigsrevisionen tilstræber at begrænse sygefravær mest muligt af hensyn til den bedste resourceudnyttelse. I Rigsrevisionen er der brug for alle medarbejdere, da opgaverne er planlagt ud fra en forventning om fuld bemanning. I forbindelse med sygefravær er der et naturligt hensyn til den syge, men sygefravær er også en belastning for organisationen og de kolleger, der må overtage arbejdsopgaverne.

En medarbejder, der bliver syg, skal give besked til Rigsrevisionen inden arbejdstids begyndelse (Se også ABC'en på InfoNettet under "Sygdom").

Det er vigtigt, at medarbejderen i løbet af 1. sygedag sørger for at give besked til chefen og/eller kollegerne, hvis der er opgaver, møder, kurser o.l., som medarbejderen skulle have deltaget i, og som bliver påvirket af fraværet. Desuden er det vigtigt at give chefen og/eller kollegerne besked om, om medarbejderen forventer, at sygefraværet er af kortere eller længere varighed. Dels undgår man unødigt bekymring hos chefen og kollegerne, dels giver det chefen mulighed for at prioritere de opgaver, der ikke bliver løst, og eventuelt omfordele opgaverne, hvis det er nødvendigt (Det har betydning for overvejelsen, om medarbejderen kommer igen om et par dage, eller der går længere tid). Hvis medarbejderens forventning om sygdommens varighed ikke holder stik, skal medarbejderen sørge for at give besked om den ændrede forventning.

12.1. Samtaler om sygefravær

Sygdom er en privat sag – men det er fraværet ikke. Fraværet er en fælles udfordring for den sygemeldte, chefen, kollegerne og Rigsrevisionen. Derfor er det også et fælles ansvar at skabe en god dialog og de bedste muligheder og vilkår for, at en syg medarbejder kan vende hurtigt tilbage til jobbet – helt eller delvist. I dialogen er det vigtigt, at der fokuseres på arbejdsevne frem for på sygdom. Medarbejderen kan ligeledes til enhver tid vælge at inddrage sin tillidsrepræsentant i dialogen om sit sygefravær.

Chefen skal løbende vurdere omfanget af medarbejdernes sygefravær. Hvis en medarbejder – ud over sin sygemelding – ikke har kontaktet chefen eller kollegerne efter 4 dages fravær, bør chefen tage kontakt til medarbejderen, dels ud fra et omsorgshensyn, dels af hensyn til opgaveløsningen. Det er vigtigt, at chefen giver udtryk for, at der er brug for den enkelte medarbejder, og at medarbejderen er savnet, når han/hun er fraværende.

Ved et sygefravær på over 10 sygedage i løbet af et år skal chefen ved en samtale med medarbejderen drøfte baggrunden for sygefraværet. Mange sygedage kan udspringe af problemer i det fysiske og/eller psykiske arbejdsmiljø i Rigsrevisionen. I det omfang sygefraværet skyldes forhold i Rigsrevisionen, har både chefen og medarbejderen et ansvar for, at problemerne afdækkes og løses. Tillidsrepræsentanten eller Personalekontoret kan til enhver tid inddrages, hvis medarbejderen ønsker det.

Når en medarbejder får en alvorlig sygdom, bør chefen tilbyde medarbejderen en samtale om, hvordan den syge ønsker, at Rigsrevisionen og kollegerne skal forholde sig – om der er særlige hensyn, der skal tages, hvordan og hvor meget kollegerne skal informeres mv. Til støtte for samtalen kan fx hentes vejledning på InfoNettet under "Arbejdsglæde og trivsel".

Rigsrevisionen har pligt til at indkalde en sygemeldt medarbejder til en samtale senest i 4. sygeuge. Samtalen skal som udgangspunkt foregå i Rigsrevisionen, men kan ske pr. telefon. Medarbejderen er velkommen til at tage tillidsrepræsentanten eller en anden, som medarbejderen har tillid til, med til samtalen. Rigsrevisionen skal på baggrund af samtalen senest i 4. sygeuge rapportere følgende til den sygemeldtes kommune:

- datoen for den afholdte samtale
- den sygemeldte medarbejders egen vurdering af, om sygdommen varer under eller over 8 uger
- om der er mulighed for, at den sygemeldte medarbejder kan genoptage arbejdet delvist på et tidspunkt i løbet af sygeforløbet.

Inden medarbejderen vender tilbage efter en længerevarende sygdomsperiode, tager chefen initiativ til en samtale, som skal afklare, om der er behov for tilpasning eller prioritering af arbejdsopgaver, særlige hjælpemidler, nedsat arbejdstid eller hjemmearbejde i en periode for at undgå overbelastning af medarbejderen i den første tid og dermed mindske risikoen for helbredsforringelse eller yderligere sygefravær.

12.2. Lægeerklæringer

En lægeerklæring kan enten være en "mulighedserklæring" eller en "friattest".

Rigsrevisionen kan anmode en sygemeldt medarbejder om en *mulighedserklæring* for at drøfte, hvilke muligheder der er for, at medarbejderen eventuelt kan udføre visse opgaver tilpasset forholdene. Chefen og Personalekontoret vil sammen vurdere, om og hvornår en mulighedserklæring er relevant. Ved en samtale om en mulighedserklæring vil den sygemeldte medarbejder sammen med Personalekontoret og efter dialog med chefen udfylde følgende på erklæringens første del:

- medarbejderens problem
- de begrænsninger, medarbejderens problem medfører rent arbejdsmæssigt
- forslag til løsninger.

Den sygemeldte medarbejder tager erklæringen med til sin læge, der udfylder den anden del af erklæringen. Medarbejderen har pligt til at deltage i samtalen i Rigsrevisionen eller pr. telefon.

Ved sygefravær, der strækker sig ud over 14 dage (kalenderdage), kan chefen anmode medarbejderen om en *friattest*, som er en erklæring fra lægen om sygdommen og dens varighed. Friattesten kan benyttes i de tilfælde, hvor det er helt udelukket, at medarbejderen kan udføre tilpassede arbejdsopgaver, eller hvor Rigsrevisionen af andre grunde ikke finder det relevant at anmode om en mulighedserklæring.

Hvis en medarbejder forventer at være syg i mere end 8 uger, kan medarbejderen anmode om en *fastholdelsesplan*. Rigsrevisionen har dog ikke pligt til at udarbejde planen. Der er ingen krav til indholdet af en fastholdelsesplan, men den skal præcisere, hvordan og hvornår medarbejderen kan genoptage arbejdet. Fastholdelsesplanen udarbejdes i et samarbejde mellem medarbejderen, chefen og Personalekontoret. Medarbejderen kan ligeledes vælge at inddrage sin tillidsrepræsentant i arbejdet med fastholdelsesplanen, hvis han/hun ønsker det.

12.3. Længerevarende sygdom

Langtidssygdom defineres som en sygefraværsperiode på over 4 uger. Ved langtidssygdom bør chefen gennem løbende kontakt holde sig orienteret om sygdommens forløb, så medarbejderen fastholder kontakten til arbejdspladsen. Medarbejderen har ligeledes pligt til gennem løbende kontakt at holde chefen orienteret om sygdommens varighed.

Rigsrevisionen ønsker at fastholde medarbejderne og vil i forbindelse med langvarig og/eller alvorlig sygdom yde den nødvendige støtte til, at medarbejderen kan genoptage arbejdet. Rigsrevisionen tilstræber en kultur, hvor sygdom og arbejde ikke udelukker hinanden. Derfor er det vigtigt, at der gennem løbende dialog indgås konkrete og fleksible aftaler om, hvordan sygdom og arbejde kan kombineres. I aftalerne tages der hensyn til den enkeltes helbredstilstand og arbejdsevne. Rigsrevisionen vil være imødekommende over for en midlertidig nedsættelse af arbejdstiden (eventuelt med supplerende sygedagpenge), ændrede arbejdsforhold og/eller arbejdsopgaver, rokering mv. Ligeledes vil Rigsrevisionen imødekomme behov for indretning af arbejdspladsen med hensyn til møbler og diverse hjælpemidler. Jobcentret kan i nogle tilfælde også give støtte, fx i form af hjælpemidler og personlig assistance. Se endvidere "Arbejdsglæde og trivsel" på InfoNettet.

Medarbejderens chef og personalechefen vil ved længerevarende sygdom vurdere ansættelsesforholdet. Vurderingen sker efter en dialog med medarbejderen. Ved vurderingen af ansættelsesforholdet lægges der vægt på følgende forhold:

- sygdomsperiodens varighed og forventede varighed
- medarbejderens helbredelsesmuligheder
- medarbejderens anciennitet i Rigsrevisionen
- medarbejderens arbejdsindsats i Rigsrevisionen
- sociale og menneskelige hensyn.

Vurdering af ovenstående forhold vil begynde, så snart det er klart for Rigsrevisionen, at medarbejderens sygdom må forventes at være langvarig. Vurderingen vil herefter blive foretaget løbende på baggrund af lægernes prognoser og drøftelse med medarbejderen.

12.4. Omfattende sygefravær i øvrigt

I forbindelse med omfattende sygefravær, der ikke knytter sig til én lang sygdomsperiode, foretager chefen i samarbejde med personalechefen en individuel vurdering af ansættelsesforholdet. Her lægges der vægt på de samme kriterier som ved længerevarende sygdom. Endvidere vurderes sygeperiodernes årsag, karakter og omfang, og om sygdommen medfører en forringet arbejdsindsats.

12.5. Afskedigelse på grund af sygdom

I Rigsrevisionen kan der blive tale om afskedigelse enten på grund af længerevarende sygdom eller ved sygefravær, der grundet sit omfang i øvrigt medfører, at en medarbejder ikke løser sine arbejdsopgaver tilfredsstillende. Chefen skal gøre personalechefen opmærksom på, hvis en medarbejders sygefravær er bemærkelsesværdigt.

13. Sanktioner og afskedigelse

Afskedigelse af en medarbejder (en medarbejders uansøgte afsked) er aldrig en ønskelig situation og skal søges undgået gennem god personaleledelse. Den gode personaleledelse udmøntes bl.a. igennem chefens intensiverede opmærksomhed og opfølgning over for medarbejdere, der ikke fungerer tilfredsstillende.

Det påhviler chefer på alle niveauer løbende at bedømme deres medarbejdere i forhold til de til enhver tid gældende krav i Rigsrevisionen. De gældende krav fremgår af kompetenceprofilerne, som findes i materialet til brug ved medarbejderudviklingssamtaler.

Det er Rigsrevisionens politik, at chefen skal tage hånd om eventuelle utilfredsstillende forhold så tidligt, at medarbejderen får en fair chance for at rette op på problemet.

Af forskellige årsager, som er nævnt nedenfor, kan det være nødvendigt at foretage afskedigelse af medarbejdere. Ledelsen og chefen skal i det enkelte tilfælde vurdere, hvorledes det sikres, at afskedigelsen kan ske på den for medarbejderen mest værdige måde.

13.1. Afskedigelse i prøvetiden

Afskedigelse i prøvetiden skal ske ud fra en samlet vurdering af medarbejderens egnethed i forhold til Rigsrevisionens krav til den pågældende. Kontorchefen udarbejder en indstilling om, hvorvidt ansættelsesforholdet skal fortsætte, og orienterer medarbejderen om indholdet i denne. Dette foregår ved en samtale, som er initieret af kontorchefen. Hvis der i prøvetiden er tvivl om en medarbejders egnethed på grund af manglende faglige og/eller personlige kompetencer, bør ansættelsesforholdet ophøre.

Chefen skal være meget omhyggelig ved vurderingen af forløbet af medarbejderens prøvetid (både den ordinære og eventuelt forlængede prøvetid). På denne måde undgås, at medarbejdere, hvis kompetenceprofil ikke passer i Rigsrevisionen, overgår til varig ansættelse. Chefen skal sikre, at medarbejderen i løbet af prøvetiden stilles over for relevante krav og opgaver, så der er grundlag for en fair bedømmelse.

Prøvetiden kan i særlige tilfælde forlænges, hvis chefen ikke har haft mulighed for at bedømme medarbejderen (fx hvis chefen har været syg i en længere periode). Forlængelse af prøvetiden skal aftales med personalechefen.

13.2. Afskedigelsesårsager

Afskedigelser kan ske, hvis de krav, herunder overholdelse af aftaler, regler og love, der stilles til den enkelte medarbejder, ikke honoreres. Afskedigelse sker inden for de rammer, der er fastsat ved kollektive aftaler, funktionærlov, tjenestemandsløve mv., og kan finde sted af følgende grunde:

- **Tilsidesættelse af pligter**, som udtrykkeligt eller efter forholdets natur påhviler medarbejderen i relation til ansættelsesforholdet i Rigsrevisionen, herunder misligholdelse af fortrolighedsregler, habilitetsregler, sikkerhedsbestemmelser og andre tjenstlige regler.
- **Utilfredsstillende arbejdsindsats**. Arbejdsindsatsen er mængde- og/eller kvalitetsmæssig klart utilfredsstillende, uden at dette kan tilskrives tildeling af arbejdsopgaver, der er urimelige under hensyn til den pågældendes erfaring og uddannelse.
- **Samarbejdsvanskeligheder**. Der er opstået alvorlige samarbejdsvanskeligheder, som i det væsentligste skyldes den pågældendes indstilling eller handlinger, herunder tillidsbrud mellem chef og medarbejder samt mobning og chikane.
- **Sygedage**. Antallet af sygedage/sygeperioder er uforeneligt med en tilfredsstillende arbejdsindsats, og der er ikke udsigt til bedring af dette forhold.
- **Overtrædelse af love mv. samt forhold uden for Rigsrevisionen**. Der er begået strafbare forhold i eller uden for Rigsrevisionen. Medarbejderen skal såvel i som uden for tjenesten vise sig værdig til den agtelse og tillid, som stillingen kræver. Dette vurderes konkret af ledelsen i det enkelte tilfælde.

13.3. Påtale og advarsel

Det er afgørende, at chefen løbende følger op på medarbejdernes arbejdsindsats og samarbejde såvel internt som eksternt og rettidigt giver en klar tilbagemelding til medarbejderen.

Lever en medarbejder ikke op til de faglige og personlige krav, der stilles til vedkommende, jf. kompetenceprofilen, og/eller der er opstået et alvorligt tillidsbrud mellem chef og medarbejder, skal chefen indhente medarbejderens forklaring herpå. Hvis denne ikke er tilfredsstillende, giver chefen en mundtlig påtale. Hvis chefen vurderer, at indsatsen/samarbejdet i særlig alvorlig grad afviger fra Rigsrevisionens værdier og krav, giver chefen en skriftlig advarsel.

Chefen skal, når påtalen gives, gøre det klart for medarbejderen, at der er tale om en påtale. Selve ordet "påtale" skal anvendes, så der ikke opstår tvivl. Chefen skal endvidere notere sig dato for og indhold af påtalen i tilfælde af, at de påtalte forhold ikke forbedres. Medarbejderen kvitterer for at have modtaget påtalen (men ikke nødvendigvis for enighed i indholdet). Medarbejderen kan efter ønske drøfte spørgsmålet med tillidsrepræsentanten.

Hvis medarbejderen fortsat ikke lever op til kravene eller fortsat bidrager til tillidsbrud, giver chefen en skriftlig advarsel. Hvis skriftlig advarsel kommer på tale, skal personalechefen inddrages, jf. nedenfor.

En mundtlig påtale og en skriftlig advarsel skal indeholde en konkret vurdering og påvisning af de utilfredsstillende forhold. Endvidere skal chefen i påtalen og advarslen give anvisninger på, hvordan medarbejderen kan forbedre de utilfredsstillende forhold, og chefen skal fastsætte en frist for forbedringen. Finder chefen, at der bør gives en skriftlig advarsel, følges følgende procedure:

1. Chefen laver udkast til skriftlig advarsel. Dette drøftes med nærmeste chef og personalechefen, inden medarbejderen får et udkast til advarsel.
2. Medarbejderen har herefter adgang til mundtlig og/eller skriftlig indsigelse over for chefen, dennes chef og personalechefen.
3. Hvis medarbejderen ønsker det, afholdes møde med tillidsrepræsentanten, chefen og eventuelt dennes chef samt personalechefen.
4. Herefter udarbejder chefen den endelige advarsel, der efter medarbejderens ønske kan behandles efter proceduren i pkt. 2 og 3.
5. Tillidsrepræsentanten orienteres forinden om sagen, medmindre medarbejderen modsætter sig dette, og medmindre det allerede er sket.
6. Medarbejderen påtegner advarslen som dokumentation for at være gjort bekendt med denne. Medarbejderen modtager kopi af advarslen.
7. Den skriftlige advarsel sendes til personalechefen via chefens overordnede. Medarbejderens eventuelle indsigelse til den endelige advarsel vedlægges.

Ved mundtlig påtale og skriftlig advarsel til en chef er proceduren i princippet den samme som ovenfor beskrevet, dog indtræder den nærmeste overordnede chef i chefens rolle. Hvis en chef ikke lever op til de gældende krav, vil det i praksis være nødvendigt at behandle eventuelle sager individuelt. Dette skyldes, at det kan være vanskeligt at indhente præcis dokumentation og opstille forbedringskrav og -frister.

Det skal bemærkes, at "advarsel" ikke her anvendes i tjenestemandslovens forstand.

Forinden en uansøgt afskedigelse begrundet i utilfredsstillende arbejdsindsats eller samarbejdsvanskeligheder skal der være givet en skriftlig advarsel. I øvrige tilfælde kan der ske opsigelse med gældende varsel, og i alvorlige tilfælde er der i henhold til gældende love og overenskomster adgang til opsigelse uden varsel.

Hvis en skriftlig advarsel ikke får den tilsigtede virkning, meddeler chefen dette til medarbejderen og personalechefen, der orienterer tillidsrepræsentanten.

Herefter følges regler om uansøgt afskedigelse i henholdsvis overenskomster, funktionærlov og tjenestemandslov.

Ved en uansøgt afsked har arbejdsgiveren pligt til at indhente medarbejderens (og eventuelt den faglige organisations) bemærkninger til afskedigelsen. Da afskedigelsen på forhånd er drøftet med medarbejderen, betyder det, at bemærkninger, der fremsættes på dette tidspunkt, kun får betydning for sagens afgørelse, hvis bemærkningerne bringer afgørende nyt.

13.4. Afskedigelser ved nedskæringer

Hvis der må foretages afskedigelser, begrundet i budgetnedskæringer og bortfald af arbejdsopgaver i større omfang, og tilpasning af antal medarbejdere ikke kan foregå ved naturlig afgang, vil Rigsrevisionen benytte et *kvalifikationskriterium*. I forbindelse hermed udpeger ledelsen de medarbejdere, som bedømmes at være mindst kvalificerede i forhold til Rigsrevisionens målsætning og opgaver.

For at sikre det bedst mulige beslutningsgrundlag skal der indhentes udtalelser fra den pågældendes nuværende og tidligere kontor- eller afdelingschef.

Medarbejdere, der ønsker at vende tilbage efter orlov, er i vurderingen ligestillet med øvrige medarbejdere.

Omfanget af de her nævnte afskedigelser fastlægges ved forhandling i Samarbejdsudvalget. De pågældende personalerepræsentanter har høringsret, inden der træffes beslutning. Eventuelle afskedigelser vil finde sted i overensstemmelse med gældende regler, som bl.a. betyder, at centralorganisationerne har mulighed for at gøre indsigelse.

13.5. Fratrædelsessamtaler

Fratrædelsessamtale afholdes med alle medarbejdere, der har opsagt deres stilling. Samtalen er todelt, hvor første del er en samtale med rigsrevisor med deltagelse af en fra Personalekontoret. I forlængelse heraf fortsætter Personalekontoret samtalen med medarbejderen, hvor der er lejlighed til at uddybe baggrunden for fratrædelsen samt til at videregive sine indtryk/oplevelser af Rigsrevisionen som arbejdsplads. Fratrædelsessamtalen er fortrolig, og oplysningerne bruges udelukkende af Personalekontoret som grundlag til at forbedre personalepolitikken.

14. Seniorpolitik

Seniormedarbejderne i Rigsrevisionen har en række kvalifikationer og erfaringer, som Rigsrevisionen ønsker at drage nytte af så længe som muligt. Erfarne medarbejderes viden skal videregives til de yngre, mindre erfarne medarbejdere. Derudover bidrager seniormedarbejderen til kontinuitet og stabilitet, både for så vidt angår det faglige miljø som det sociale.

En forudsætning er imidlertid, at Rigsrevisionens medarbejdere bevarer faglige og personlige kompetencer gennem hele arbejdslivet. Derfor er det også et krav til seniormedarbejderne, at de gennem efteruddannelse og på anden måde udvikler sig såvel personligt som fagligt, er fleksible og til stadighed holder deres faglige viden ajour. Rigsrevisionen er samtidig forpligtet til at sikre det fornødne grundlag for stadig kompetenceudvikling.

Rigsrevisionens seniorpolitik indeholder seniorordninger for medarbejdere fra 60 år. Der kan dog i særlige tilfælde aftales seniorordninger for medarbejdere fra 55 år og opefter.

14.1. Planer for seniorkarriere i medarbejderudviklingssamtalen

Medarbejderudviklingssamtalen skal anvendes til i god tid at forberede og planlægge medarbejderens seniorkarriere. God kommunikation mellem chef og medarbejder (henholdsvis kontorchef og afdelingschef) skal være med til at afklare og afstemme forventninger og krav til fremtiden. For seniormedarbejdere indgår der i medarbejderudviklingssamtalen en afklaring af behovet for eventuel nedtrapning i opgaver og arbejdstid i de sidste arbejdsår.

Det vil være naturligt, at seniormedarbejderens opgaver defineres inden for områder, hvor medarbejderen har særlige kvalifikationer, erfaring og netværk. Samtidig er det vigtigt, at det daglige arbejde også for seniormedarbejdere stadig byder på nye udfordringer, krav, afveksling og udvikling.

14.2. Seniorordninger for Rigsrevisionens medarbejdere

For nogle seniormedarbejdere kan det have betydning for beslutningen om at fortsætte eller afslutte arbejdslivet, om det er muligt at nedsætte den ugentlige arbejdstid. Rigsrevisionen ønsker at være så fleksibel som muligt over for ældre medarbejdere, som ønsker en gradvis tilbagetrækning fra arbejdslivet, inden de går på pension, og er derfor også positivt indstillet over for ansøgninger om nedsat arbejdstid. Rigsrevisionens flekstidsordning betyder, at det er muligt at tilrettelægge arbejdstiden fleksibelt i overensstemmelse med ønsker og behov. Nedsat arbejdstid kan kombineres med fleksefterløn eller delpension.

For medarbejdere, der er fyldt 60 år, og som efter ansøgning får nedsat arbejdstiden som led i en seniorordning, indbetaler Rigsrevisionen pensionsbidrag svarende til beskæftigelsesgraden i den hidtidige stilling. For tjenestemandsansatte betyder det, at tjenestemanden optjener fuld pensionsalder under deltiden. Arbejdstiden skal nedsættes med mindst 7 timer om ugen og skal udgøre mindst 15 timer om ugen efter nedsættelsen.

Chefer (lønramme 37 og opefter) kan ikke få nedsat arbejdstid og samtidig forblive i chefstillingen. I stedet vil det være muligt at indgå aftale om en retrætestilling, som kan kombineres med nedsat tid. En retrætestilling indebærer, at chefen efter ansøgning fratræder sin chefstilling og tiltræder en stilling som konsulent med lavere løn og mindre ansvar. En forudsætning for aftalen er, at det ved drøftelse mellem rigsrevisor, personalechefen og afdelingschefen og den pågældende chef er muligt at finde et passende indhold i den nye stilling, så chefens kompetencer kan bruges bedst muligt. Som led i aftalen bevarer chefen ret til at få pension beregnet efter den hidtidige, højere pensionsgivende løn. Derudover kan der aftales et løntillæg, som aftrappes med mindst $\frac{1}{3}$ om året og bortfalder ved udgangen af den måned, hvor medarbejderen fylder 65 år.

Da det skal være muligt for Rigsrevisionen at foretage nyansættelser og generel resursetilpasning, har seniormedarbejderen ikke krav på at gå tilbage til fuld tid, når en aftale om en seniorordning er indgået.

For medarbejdere og chefer, der er fyldt 60 år, er der adgang til et antal ekstra fridage:

- 60-61-årige medarbejdere/chefer kan efter aftale med deres chef/afdelingschef holde 2 ekstra fridage om året.
- Medarbejdere/chefer, der er fyldt 62 år, har ret til 2 ekstra fridage om året. Derudover kan medarbejdere/chefer efter aftale med deres chef/afdelingschef få 2 årlige fridage mere. I særlige tilfælde kan en medarbejder/chef, der er fyldt 62 år, yderligere få op til 8 fridage årligt efter aftale med personalechefen. Fridagene gives til medarbejdere med fx særligt belastende opgaver, mange rejsedage, af familiemæssige årsager, i forbindelse med sygdomsperioder e.l.

Seniorfridage kan ikke kombineres med udbetaling af overskydende ferie.

Seniorordninger kan indgås efter aftale med ledelsen og er ikke en ret for den enkelte medarbejder. Personalechefen afholder en seniorsamtale med alle medarbejdere, når de fylder 59 år. I samtalen drøfter personalechefen med den enkelte medarbejder de forskellige muligheder for at udnytte de eksisterende seniorordninger samt mulighederne for at få mere frihed/ferie.

14.3. Seniorbonus

Rigsrevisionen har indgået aftale om seniorbonus med alle medarbejderorganisationer.

Aftalen indebærer, at seniorer én gang årligt får en bonus for fortsat at være i beskæftigelse. Du har ret til seniorbonus fra den dag, du har fødselsdag og opfylder alderskriteriet i perioden 1. januar 2009 - 31. december 2011. HK- og TAT-medarbejdere har ret til seniorbonus, fra de fylder 62 år, mens det for AC-medarbejdere er fra 64 år.

Du har ret til:

- at veksle op til den fulde seniorbonus til et ekstraordinært pensionsbidrag
- at veksle en del af din seniorbonus til et antal seniorfridage.

Hvis du har valgt at veksle dele af din seniorbonus til fridage, skal du drøfte afviklingen af fridagene med din chef.

Se nærmere om rammerne for seniorbonus i ABC'en på InfoNettet under "Seniorpolitik".

14.4. Seniorskursus

Rigsrevisionen udbyder jævnligt et kursus for seniormedarbejdere, der overvejer muligheder og alternativer i forbindelse med afslutningen af arbejdslivet. Kurset indeholder en afklaring af økonomiske og juridiske forhold samt råd om, hvordan man bedst forbereder sig til "den 3. alder". Der er mulighed for at medtage en ægtefælle på seniorskurserne.