

# Lønpolitik

(intern forretningsgang, senest ændret i 2012)

## Passende aflønning

For koncernens lønpolitik er visionen, at leder og medarbejder har en fælles forståelse og accept af rimeligheden i lønniveauet. Denne forståelse og accept af aflønningen bygger på, at den er fastsat og forklaret ud fra de principper, der er beskrevet nedenfor.

Formålet for lønpolitikken er at belønne kompetent, ansvarlig og selvstændig adfærd, og lønpolitikken skal understøtte produktivitet og arbejdsglæde. Ligesom det kræves i lov om finansiel virksomhed, er det desuden vigtigt for koncernen, at lønpolitikken – og den måde vi gennemfører den på – er i overensstemmelse med og fremmer en sund og effektiv risikostyring.

## Markedsvilkår

Vi lægger vægt på at se ansættelsen som en langsigtet helhed. Det betyder, at vi holder et konkurrencedygtigt aflønningsniveau, men afstår fra at deltage i ensidig lønkonkurrence. I koncernens lønpolitik er det endvidere et vigtigt princip, at arbejde af lige værdi lønnes ens.

Vores holdning er, at mindre håndgribelige og synlige goder i ansættelsesrelationen, fx personlige udviklingsmuligheder, indflydelse på eget arbejde og et godt arbejdsmiljø har en værdi, som skal indgå i en sammenligning med markedsvilkårene. Det er således afgørende, at det er markedsvilkårene for reelt sammenlignelige jobs, der bruges som benchmark.

## Definitioner

Ved løn forstår vi totallønnen, som ud over lønnen består af de andre kontante ydelser, fx pensionsbidrag og ekstra ferietillæg, medarbejderen modtager som led i sin ansættelse. I relevant omfang skal der desuden tages hensyn til ikke-kontante elementer i form af medarbejdergoder, arbejdsredskaber, der kan have privat brugsværdi, og ikke-materielle fordele.

Da vi stræber efter varige relationer, er det totallønnen over en længere periode, der skal være passende. På kort sigt kan der være mindre afvigelser, både positive og negative, mellem den faktiske og den helt passende aflønning.

### **Individuel helhedsvurdering**

Når en leder tager stilling til, hvad lønnen skal være, sker det ud fra en individuel helhedsvurdering. I denne vurdering bedømmer lederen alle de følgende faktorer:

**Jobprofil** – hvad er medarbejderens job?

**Resultater** – hvordan bidrager medarbejderen til bankens værdiskabelse?

**Indsats** – hvor stor og god en indsats yder medarbejderen?

**Kompetencer** – hvilket fagligt potentiale har medarbejderen?

Lederen har ansvaret for at sikre sig, at den enkelte medarbejders aflønning er passende i forhold til vurderingen af disse faktorer i deres helhed. For at skabe klarhed og åbenhed om bankens succeskriterier skal lederen begrunde det, når en løn skal ændres. Begrundelsen gives ud fra de fire faktorer, dels i indstillingen, dels mundtligt overfor medarbejderen og evt. overfor kollegerne.

### **Jobprofil: Ansvar og kompleksitet**

Et jobs profil har stor betydning for, hvilket niveau aflønningen skal være på. De to vigtigste elementer i et jobs profil er for det første det ansvar – og dermed den indflydelse og de påvirkningsmuligheder – der ligger i jobbet, og for det andet den kompleksitet, medarbejderen skal håndtere for at udføre det.

Ansvar i et job rummer dels det ledelsesmæssige, dels det forretningsmæssige og dels det faglige ansvar. Ofte vil jobbet's beføjelser give en grov indikation af ansvarsniveauet, men hvis der vurderes at være særligt store muligheder for at skabe resultater i jobbet, kan ansvarsniveauet være væsentligt højere, end de formelle beføjelser giver indtryk af.

Kompleksiteten i et job har først og fremmest at gøre med de faglige og personlige krav, som skal opfyldes for at udføre jobbet godt. Det kan således både være krav til uddannelse, praktisk erfaring og faglige kompetencer og krav fx til personlige egenskaber som empati, overblik, handlekraft eller initiativ.

### **Resultater: Værdiskabelse og aktivitetsniveau**

Afhængigt af jobbet's konkrete indhold kan det være forskellige typer af resultater, det er relevant at bedømme – for en rådgiver kan det være bl.a. udviklingen i kundeporteføljens dækningsbidrag, mens det for en ingeniør kan være overholdelse af ambitiøse tidsfrister for færdiggørelsen af nye anlæg, og

for en administrativ medarbejder vil et vigtigt kriterium være høj kvalitet i form af at leve op til nul fejl på kritiske områder.

Helt overordnet er det dog væsentligt at vurdere, hvordan medarbejderen produktivt bidrager til værdiskabelse og aktivitetsniveau i forretningen, og om udviklingen i resultaterne er varigt holdbare. For at resultaterne i sig selv kan begrunde en højere aflønning, skal de overstige de resultater, der naturligt kan forventes i jobbet – almindelige stigninger i produktiviteten er indregnet i den lønstigning, de automatiske reguleringer i overenskomsten giver, og kan derfor ikke selvstændigt begrunde en lønforhøjelse.

### **Indsats: Kvalitet og arbejdsmængde**

På længere sigt ligger indsatsens værdi i de resultater, den skaber, men når indsatsen er særligt god eller stor, er der mulighed for at honorere det. En indsats, der skal særskilt belønnes, skal enten kvalitativt eller kvantitativt være usædvanlig.

Den kvalitativt gode indsats er kendetegnet fx ved en høj grad af pålidelighed og fleksibilitet eller ved få og sjældne fejl, mens det kvantitative alene vedrører arbejdsmængden, og hvor mange opgaver der er løst.

Indholdet af indsatsen kan være både individuelle og kollektive eller samarbejds-mæssige præstationer. For at indsatserne i sig selv kan begrunde en højere aflønning, skal de overstige de indsats, der naturligt kan forventes i jobbet.

### **Kompetencer: Faglige og personlige**

Overenskomster og lovgivning har nogle minimumskrav til lønnen, der som regel bygger på medarbejderens formelle kompetence og/eller anciennitet. Disse krav overholder banken naturligvis.

Kompetence indgår som lønfaktor, fordi den bidrager til værdiskabelsen. Men opstår der knaphed på en kompetence, som er meget efterspurgt på arbejdsmarkedet, kan det være nødvendigt at honorere med lønstigninger for at holde balancen i forhold til markedsniveauet.

Ud over det kan det være relevant, at lederen ved fastsættelse af lønnen tager hensyn til en medarbejders særlige kompetencer. Det kan både være rent faglige og mere personlige eller holdningsmæssige kompetencer, ligesom det kan være aktuelt at bedømme medarbejderens mere langsigtede kompetencemæssige potentiale.

En betydende basiskompetence er medarbejderens evne og vilje til at spille konstruktivt sammen med de relevante kolleger. Herunder er det en afgørende egenskab, at der vises både evne og vilje til at dele viden og øvrige kompetencer med kollegerne. Deltagelse i oplæring af yngre kolleger vil også være en vigtig faktor.

## **Fast løn eller engangstillæg**

Normalt reguleres den faste løn, når helhedsvurderingen af faktorerne tilsiger det. Efter overenskomstens rammer er den faste løn sammensat af dels grundlønnen på et løntrin, dels forskellige tillæg, fx specialist- eller funktionstillæg.

Især hvis ændringen er begrundet med resultater eller indsats, skal det overvejes, om der er udsigt til, at resultaterne eller indsatserne varer ved. Hvis det er forbigående, fx resultater skabt i en bestemt konjunktursituation eller indsatsen ydet i tilknytning til et bestemt projekt, vil det være naturligt i stedet at honorere med et engangstillæg.

Ligesom al anden løn bevilges et engangstillæg ud fra en individuel helhedsvurdering af alle de fire lønfaktorer. Medarbejderen skal være opmærksom på, at tillægget er enkeltstående og kun ydes igen, hvis forudsætningerne (resultaterne eller indsatsen) er til stede – det gælder også, selv om tillægget er ydet flere gange.

En variabel løn kan aldrig udgøre over 50% af den faste årsløn.

## **Særlige regler for topledelse og væsentlige risikotagere**

Udbetaling af engangstillæg respekterer de krav, der er indeholdt i lov om finansiel virksomhed § 77a-d. Lovkravene omfatter bestyrelsen, direktionen og følgende væsentlige risikotagere:

- Medlemmer af koncernens topledelse (p.t. Eksekutivkomiteen)
- Område- og afdelingsledere i koncernens handelsfunktioner (p.t. Jyske Markets)
- Medarbejdere beskæftiget med styring af koncernens balance og positioner (p.t. alle ansatte i Balance og Egenbeholdning)
- Funktionsdirektører samt område- og afdelingsledere med ansvar for væsentlige kontrolaktiviteter i tilknytning til koncernens risikostyring (p.t. lederen af Compliance, lederen af Intern Revision, alle område- og afdelingsledere samt funktionsdirektører i Økonomi og Risikostyring)
- Medarbejdere der kan påføre koncernen væsentlige kreditrisici (p.t. medarbejdere med en egen kreditbevillingsbeføjelse på kr. 100 mio. eller derover).

For denne gruppe af medarbejdere udbetales kun engangsbeløb, bonusser eller særlige godtgørelser under den bagatelgrænse (p.t. 100.000 kr./år), der er fastsat i Finanstilsynets bekendtgørelse om lønpolitik. Bevilling af disse ydelser sker efter normal procedure og ud fra de kriterier, der i øvrigt indgår i denne lønpolitik.

Pension og fratrædelsesgodtgørelser fastlægges og aftales på grundlag af rent objektive kriterier, primært fast løn, anciennitet og alder.

## **Godtgørelse for ulemper**

Når en medarbejder får særlige ulemper i tilknytning til jobbet, fx længere transporttid eller større udgifter i forbindelse med jobskifte, kan det overvejes, om ulemperne skal kompenseres, fx med et kørselstillæg eller med kørselsgodtgørelse i en periode. Hvis der gives et tillæg, bortfalder det igen, når ulempen ophører.

### **Lønnesættelse**

Især når en medarbejder skifter stilling til et mindre ansvarsfuldt eller mindre komplekst job, eller hvis et job ændrer karakter, er det påkrævet at vurdere og begrunde, hvor stor en tilpasning af lønnen der skal ske. Stillingsskiftet kan have baggrund i bankens forhold, fx en organisationsændring, eller i medarbejderens forhold, fx ønske om mindre ansvarsfuldt job.

Nedsættelsen af lønnen skal ske i tilknytning til stillingsskiftet. Hvis der varigt sker en forringelse af en medarbejders kompetence, indsats eller resultater, kan det også være relevant at vurdere behovet for en lønnesættelse.