

# FAMAGASINET

## Dagligdagen i FA

HR-området i finanssektoren er præget af mange forandringer s 2

## Bankansatte har det stadig godt

Bankfunktionærer oplever høj ledelseskvalitet og social støtte s 8

## Bonus og lønpolitik

Nye regler, som er svære at forstå og administrere s 3

## Sektor på skrump

Finanssektoren er blevet slankere siden 2009 s 10

UDGIVELSE, TRYK OG EKSPEDITION: FA

KONTAKT: FA@FANET.DK

JUNI 2011

ISSN 09088679

NR.3

## Dagligdagen i finanssektoren 2011

Dette nummer af FA Magasinet viser lidt om, hvad der rører sig i finanssektoren - på HR-området og dermed i FA. FA har rådgivning som en væsentlig del af sine opgaver og får ca. 100 nye henvendelser hver uge pr. telefon eller mail fra HR-chefer, HR-konsulenter eller andre, der behandler personalespørgsmål i finanssektoren.

Spørgsmålene ændrer sig over tid. For 4-5 år siden var det ofte rekrutterings-spørgsmål om fx ansættelsesbeviser til nye medarbejdere, mens det siden efteråret 2008 har drejet sig om færre ansatte i sektoren. Ansættelsesstop og afskedigelser præger fortsat henvendelserne til FA - ofte på grund af ændringer i virksomhedens struktur eller organisation. Henvendelserne kommer lidt i bølger, og ikke alle områder i FA's medlemskreds er lige berørt. Men desværre tyder meget på, at vi ikke er igennem endnu.

En anden gang er ny regulering. Finanskrisen har givet politikere i ind- og udland incitament til at regulere især pengeinstitutter i endnu højere grad end hidtil. Nu også særlig på HR-området, fx med regler om indrapportering om visse lønforhold til Finanstilsynet og om specifikke kompetencer til investeringsrådgivere. Her kniber det med at få de nødvendige vejledninger m.v. ud i tide. Selv om den nye regulering også er svær for myndighederne, ville dette gavne alle, at der blev mere tid til at rulle alt det nye ud.

Skatteregler, indberetningsregler og sygeerklæringer ændres - og virksomhederne kontakter selvfølgelig FA herom. Administrative regler fylder rigtig meget i finanssektorens HR-afdelinger i 2011. Samtidig betyder ny teknologi og ændret kundeadfærd en helt anderledes forretning, som giver virksomhederne grundlag for at se på medarbejdernes kompetencer. Både for dem, som allerede er ansat, og for dem, som skal ansættes lige om lidt.

Det stiller krav til virksomhederne - og dermed til FA - at balancere sikkert gennem disse forandringstider. Godt er det så at læse, at bankfunktionærer oplever højere ledelseskvalitet og mere social støtte fra kolleger og overordnede end gennemsnittet i Danmark.

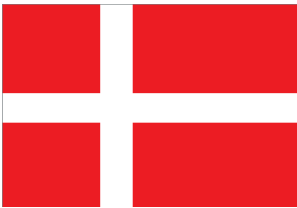
Steen A. Rasmussen



Steen A. Rasmussen

Foto: Lars H. Knudsen

## Bonus og lønpolitik



Af Anders Feldt, AFE@fanet.dk

### De nye regler er svære at forstå og er administrativt tunge

Finanskrisen medførte øget internationalt fokus på finansielle virksomheders aflønningspolitikker. Blikket faldt også på lønmodeller, der ukritisk kunne opfordre til, at medarbejderne tog store risici på den finansielle virksomheds vegne.

I oktober 2010 blev reglerne om aflønningspolitik vedtaget i EU. Der kom for alvor fart på lovgivningsprocessen i Danmark og det øvrige Europa. I starten af december 2010 blev de nye lovregler om aflønningspolitik så vedtaget i Danmark. Reglerne gælder for direktionen, bestyrelsen og medarbejdere, der kan tage væsentlige risici på virksomhedens vegne.

### Reglerne er svære at fortolke

Den hektiske lovgivningsproces har gjort det vanskeligt for virksomhederne at tilpasse sig de nye regler, der trådte i kraft 1. januar 2011. Der er fortsat en række udeståender om fortolkningen og rækkevidden af de nye regler. Det er derfor med en vis spænding, at mange virksomheder afventer Finanstilsynets besøg, som forventes gennemført efter sommeren.

### Reglerne er forskellige i EU-landene

De nye aflønningsregler stammer fra EU. Alligevel er der stor forskel på, hvordan de enkelte medlemslande har valgt at implementere reglerne. Det skaber store udfordringer for koncerner, der har selskaber i flere europæiske lande. Medarbejderne kan fx have tilknytning til flere af selskaberne i koncernen, og det kan skabe tvivl om, hvilket lands regler der er gældende for den enkelte. Det er også vanskeligt for koncerner at lave en samlet lønpolitik, når der er forskellige nationale regelsæt.

### Reglerne medfører meget administration

De nye regler har medført betydelige administrative byrder for virksomhederne. Herunder en lang række meget omfattende indrapporteringskrav til Finanstilsynet samt tunge procedurer med administrationen af regelsættet.

### Finanstilsynet er på vej

Snart vil Finanstilsynet komme ud til virksomhederne, og lønpolitik vil indgå. FA forventer, at Finanstilsynet inden da har lavet en vejledning, som kan hjælpe virksomhederne med at håndtere de nye krav.

#### LOVGIVNINGEN HAR GIVET VIRKSOMHEDERNE 3 STORE UDFORDRINGER:

- Fortolkning af de nye regler
- Reglerne er implementeret forskelligt i EU-landene
- Betydelige administrative byrder for virksomhederne

## Nye regler øger fokus på kompetencer

Af Charlotte Enevoldsen, CEN@fanet.dk

### Nordea - og alle andre pengeinstitutter - forbereder sig på de nye krav til investeringsrådgivere

Omverdenens interesse for medarbejdernes kompetencer i finansielle virksomheder er steget i kølvandet på finanskrisen. Særligt pengeinstitutterne har måttet stå for skud, når Forbrugerrådet, Finanstilsynet eller andre har kritiseret kompetenceniveauet. Nu er der kommet særlige regler om kompetencekrav.

#### Øget lederfokus på kompetencekrav

FA Magasinet har talt med leder af Nordeas afdeling for HR-udvikling, Lotte Eiersø. Nordea har guidelines og koncepter for kompetenceudvikling og uddannelsesforløb, som skal sikre, at rådgiverne har et højt kompetenceniveau. Lotte Eiersø vurderer, at Nordeas medarbejdere allerede har det fornødne uddannelsesniveau. Men myndighedernes detaljerede kompetencekrav får alligevel Nordea til at gennemgå alle guidelines og koncepter for at se, om der er behov for at justere dem.

- Vi kan godt mærke, at myndighedernes forventninger har været med til at skabe et øget lederfokus på både kompetencer og kontrol med medarbejdernes uddannelsesforløb, forklarer Lotte Eiersø.

De nye regler påvirker pengeinstitutternes arbejde med rådgiveres uddannelse og kompetenceudvikling. Det betyder systematiske uddannelsesforløb for investeringsrådgiverne, og en bestået prøve for at medarbejderne må rådgive om de mere komplekse og risikofyldte investeringsprodukter.

#### Prøven skal prøves

Prøven skal kunne tages fra 1. december i år, men hverken virksomheder eller medarbejdere kender niveau eller form på den nye prøve. Virksomhederne venter spændt på at finde ud af, hvordan prøven om de komplekse og risikofyldte produkter ser ud. Hvor lang tid skal rådgiverne bruge på prøven, og hvad kommer den til at koste?

Det bekymrer ikke Lotte Eiersø, at der stadig ikke er kommet meget information ud til virksomhederne om prøven. - De rådgivere i Nordea, som skal bestå en prøve, er typisk specialister med et meget højt uddannelsesniveau. Vi kender endnu ikke de præcise krav til prøven, men vi forventer, at vores rådgivere vil kunne klare den. Når vi ved mere, vil vi selvfølgelig tjekke, om der er behov for at målrette eller justere vores udviklingsprogrammer, forklarer Lotte Eiersø.



Lotte Eiersø, Nordea

# Frem og tilbage er ikke lige langt

Af Claus Ryde, clr@fanet.dk

## Medarbejderne skal selv indberette personalegoder – igen

### LOVÆNDRINGEN BETYDER:

- 1. januar 2011 skal medarbejderen selv indberette personalegoder
- Personalegoder under 1.000 kr. beskattes ikke
- Sponsorbilletter til kultur- og sportsarrangementer beskattes ikke

Den 1. januar 2010 fik arbejdsgiverne pligt til at indberette alle personalegoder, uanset størrelse. Folketinget har nu vedtaget at føre indberetningspligten tilbage til medarbejderne, som den var før 1. januar 2010.

Ændringen sker med tilbagevirkende kraft, og det er op til hver enkelt arbejdsgiver at beslutte, om de indberetninger, de har lavet indtil nu i 2011, skal føres tilbage.

Medarbejderne har nu selv ansvaret for at indberette personalegoder til skat, når de skal beskattes.

### Den nye bagatelgrænse på 1.000 kr.

Bagatelgrænsen omfatter mindre personalegoder eller gaver, fx et par flasker vin som påskønnelse for en god indsats. Bagatelgrænsen omfatter også julegaver fra arbejdsgiver.

Personalegodernes værdi må højst være 1.000 kr. pr. år pr. medarbejder. Overskrides bagatelgrænsen, beskattes hele beløbet. Julegaver fra arbejdsgiver til en værdi af højst 700 kr. vil dog ikke blive beskattet.

### Sponsorbilletter

Fribilletter til et sportsligt eller kulturelt arrangement er skattefrie, når medarbejderen får fribilletterne af sin arbejdsgiver, som er sponsor for det pågældende arrangement. Sponsoraftalen må ikke alene gå på at modtage billetter.

### EKSEMPLER:

1: julegave 900 kr. og ingen andre goder = ingen beskatning

2: julegave 800 kr. og 300 kr. i øvrige goder = fuld beskatning af alle 1.100 kr.

3: julegave 700 kr. og 400 kr. i øvrige goder = beskatning af 400 kr. som medarbejderen skal selvangive

## Regulering og rekruttering i 2011

Af Fleming Friis Larsen, ffl@fanet.dk

### Dagligdagen byder på stigende regulering, mere administration, men også på rekruttering af nye kompetencer

De daglige udfordringer i HR-afdelingerne stammer i høj grad fra EU. Både som lovgivning og fra afgørelser fra EU-domstolen.

Mange af reglerne er detaljerede og administrativt tunge. Det er en udvikling, som betyder, at ikke alene FA's - men også virksomhedernes HR-afdelinger - er nødt til at følge nøje med i, hvad der sker i Bruxelles. FA's medarbejdere deltager derfor på studiebesøg, kurser og konferencer om EU-forhold, fx om ny retspraksis fra EU domstolen.

FA vil fra sommeren også have en medarbejder i Bruxelles hver eneste uge for at have nærkontakt med de personer i EU-systemet, som kommer med nye ideer og initiativer.

#### Rekruttering

10.000 af de ansatte i den finansielle sektor er fyldt 57 år, og en stor del af disse vil forlade sektoren indenfor en overskuelig årrække. Det giver udfordringer for virksomhederne med både at fastholde det grå guld og samtidig hente nye kræfter.

Nye testkrav, nye rapporteringskrav, ny teknologi og nye arbejdsprocesser forudsætter højere kompetencer og mere specialisering. Ligesom HR-afdelingernes administrative funktioner skal tænke nyt, bliver HR-afdelingernes rekrutterings- og udviklingsfolk nødt til at tænke fremad.

FA får jævnlig henvendelser fra virksomheder om ansættelsesvilkår for medarbejdere, som kommer fra andre områder end finanssektoren. Senest en pensioneret præst, som altid havde ønsket at arbejde i en bank og nu skulle lave forskellige specialopgaver i en kommunikationsafdeling. Han var jo fomidler af guds nåde!



# En ny verden i morgen, om 1 time, 1 minut

Af Fleming Friis Larsen, ffl@fanet.dk

**Ændring af arbejdsopgaver, omplaceringer, afskedigelser, sammenlægning af virksomheder, medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, arbejdsmiljørepræsentanter, stillingsskift og lønreduktion, bonusordninger, fratrædelsesordninger, ansættelseskontrakter, beskyttede ansatte, advarsler**

Det er blot nogle af de emner, der for øjeblikket er i fokus hos FA's medlemmer og dermed for FA's rådgivning.



"Fremtidens udfordringer i form af øget konkurrence betyder, at bankens ledelse har besluttet at foretage en tilpasning af organisationen. Det betyder en større omstrukturering af bankens organisation samt en reduktion af ressourcerne indenfor nogle områder". Sådan kan en melding typisk være til HR-afdelingen, som så skal bistå ledelsen hermed. Ofte vil FA blive spurgt til råds undervejs i forløbet.

## Vejen gennem en foranderlig verden

Det første skridt vil være en grundig orientering i virksomhedens samarbejdsudvalg om baggrunden for de påtænkte ændringer. Hvis ændringerne betyder færre ansatte, skal der søges løsninger, så afskedigelser kan undgås, eller konsekvensen for de opsagte kan blive mildere. Det kan fx være uddannelse eller outplacement som hjælp til nyt job.

De næste skridt er at gennemføre ledelsens besluttede ændringer. Her skal tillidsmandsorganisationen involveres, så en tillidsmand kan være tilstede ved en opsigelse.

En afskedigelse medfører igen rådgivning om fritstilling, ferieafholdelse, loyalitet, kundeklausuler, opsigelse i perioden og praktiske ting om tidspunkt for afsked, orientering til kolleger og kunder.

## Bump på vejen skal undgås

Hvis en "beskyttet ansat" er i skudlinien, hvad enten det drejer sig om afsked eller væsentlige ændringer, kræver det særlige skridt. Beskyttede er fx tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, SU-medlemmer, bestyrelsesmedlemmer og valgte bestyrelsesmedlemmer i forbundenes valgte organer. Her skal FA holde organisationsmøde med den respektive faglige organisation, før virksomheden må "pille" ved den beskyttede. Ellers er der brud på overenskomsten, som koster virksomheden en bod. Noget, som kan og bør undgås, og derfor er rådgivningen om "beskyttede ansatte" helt central i FA's dagligdag.

## Bankansatte har det stadig godt

Af Hans Jørgen Steffensen, HJS@fanet.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har 9. juni 2011 udsendt en omfattende rapport om udviklingen i arbejdsmiljøet fra 2005 til 2010

10.600 lønmodtagere og selvstændige fra forskellige brancher har svaret på spørgsmål om deres fysiske og psykiske arbejdsmiljø samt helbredsforhold. En del af spørgsmålene er de samme som i 2005, og det giver mulighed for at vurdere udviklingen i perioden 2005-2010.

### Bankfunktionærer

Finanssektoren er repræsenteret ved bankfunktionærer. De fysiske krav til arbejdet er ikke overraskende mindre for bankansatte end for andre jobgrupper. Der er markant flere med stillesiddende eller stående arbejde uden fysisk anstrengelse. Det kan forklare, at færre i banken er trætte i kroppen efter en arbejdsdag.

### Højere ledelseskvalitet og social kapital i finans

Bankfunktionærer adskiller sig efter undersøgelsen ikke signifikant fra andre jobgrupper, når man ser på kvantitative krav, udviklingsmuligheder og psykisk velbefindende. Det samme gælder dimensionen "konflikter mellem arbejde og privatliv", som ofte er blevet erklæret for et problem i finanssektoren.

Bankfunktionærer oplever højere ledelseskvalitet og mere social støtte fra overordnede og kolleger end gennemsnittet. Det er derfor heller ikke overraskende, at bankansatte rapporterer om mere "social kapital på arbejdspladsen" - det gælder både mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes.

### Sundhedsfremme

Flere bankmedarbejdere end i andre brancher har indenfor det seneste år fået tilbud om et sundhedstjek på arbejdspladsen. Derimod adskiller bankfunktionærer sig ikke nævneværdigt fra andre, når det gælder om tilbud om sund kost, motion eller motionsfaciliteter.



**Ændringer i det danske arbejdsmiljø  
fra 2005 til 2008**

Jakob Bue Bjørner, Hermann Burr, Helene Feveile, Katja Lønggaard, Jan Pejtersen,  
Christian Roepstorff, Hans H.K. Sønderstrup-Andersen og Sannie Vester Thorsen





# Ændrer mulighedserklæring sygefravær?

Af Hans Jørgen Steffensen, HJS@fanet.dk

Det korte svar er, at det ved vi ikke, selv om de nu har været i brug i ca. 1½ år. Meget tyder på, at det er et godt redskab til at fastholde syge medarbejdere

Sygedagpengeloven blev i 2009 ændret for at få nedbragt sygefraværet. Ideen var lette hurtigere tilbagevenden til arbejdspladsen - og dermed både øge udbuddet af arbejdskraft og reducere risikoen for afskedigelse. Sygefraværssamtale, mulighedserklæring og fastholdelsesplan blev indført. Mulighedserklæringen erstattede den hidtidige "kryds og bolle"-erklæring om uarbejdsdygtighed.

Mulighedserklæringen har ikke haft stor betydning i virksomheder, som i forvejen følger systematisk op på medarbejderes sygefravær.

En foreløbig undersøgelse peger på, at brugen af lægerklæringer til arbejdsgivere omtrent er halveret efter indførelsen af de nye erklæringer, men at omkring halvdelen af dem nu er mulighedserklæringer. Mulighedserklæringen anvendes primært ved langvarigt sygefravær, mens "friattest" bruges mere ved kortvarigt sygefravær.


## Del 1 i sygefraværssamtalen giver dialog

Virksomhederne oplever, at "del 1" af mulighedserklæringen, som normalt udfyldes under en sygefraværssamtale, giver et godt samspil med den sygemeldte medarbejder. Her ligger måske forklaringen på den faldende efterspørgsel: Efter en god dialog mellem leder og medarbejder og en udfyldt "del 1" om gradvis genoptagelse af arbejdet vil det i nogle tilfælde være overflødigt at bede lægen om at udfylde "del 2".

## Del 2 opleves forskelligt

Lægerne oplever, at det oftest er uproblematisk at udfylde "del 2" på baggrund af det, som virksomhed og patient har skrevet. Omkring en tredjedel af lægerne kommer med forslag om ændrede jobfunktioner, mens andre læger foreslår færre, flere eller andre arbejdsopgaver til medarbejderen. Omkring en fjerdedel af virksomhederne er dog usikre på, hvad lægen mener om det, som de sammen med medarbejderen har skrevet i "del 1". Nogle virksomheder oplever groft sagt, at de blot får stempel og underskrift fra lægen og en regning, men mangler noget reel feedback. Med andre ord: Der er plads til forbedring. Omvendt mener læger, at nogle virksomheder er for karrige, når de udfylder "del 1" og efterlyser flere informationer fra virksomhederne om arbejdsfunktioner.

Alt i alt er mulighedserklæringen blevet godt modtaget, men der er brug for et løft i kvaliteten hos både læger og virksomheder.

 Lægeforeningen

**Mulighedserklæring**

ved fidsbegrænsette helbredsrelaterede problemer med at varetage arbejdet

Mulighedserklæringen anvendes, hvor medarbejderens helbredsproblemer har ført til sygefravær. Afslættet giver mulighed for at få lægens vurdering af, hvorvidt medarbejderen herved kan varetage relevante arbejdsfunktioner, uden at helbredsproblemet forværrer. Formålet er at fastholde medarbejderen arbejdsdygtig.

Mulighedserklæringen lægges under den enkelte mulighedserklæring med til en læge.

1. Arbejdsgiver		Medarbejder	
Navn		Navn	
Adresse		Adresse	
Telefonnummer		Telefonnummer	
E-mail		E-mail	

2. Sygefravær

Dato for første fraværsdag (indtast dag/måned/år)  Gentagne fraværstidspunkter (Sæt X)

3. Medarbejderens funktioner/medarbejdelse

Indtast her, gerne i punktform

4. Påståede jobfunktioner

Indtast her, gerne i punktform

5. Vurdering af de aktuelle forhold

Arbejdsgiver og medarbejder deler lægens vurdering af forholdene oplyst i punkterne 3 og 4. (Sæt X)

6. Arbejdsgiver og medarbejder foreslår til ændringer i arbejdsfunktioner

Formål: Det er vigtigt at få en fælles vurdering af forholdene og de påståede jobfunktioner. Dette kan være en forudsætning for, at medarbejderen kan varetage relevante arbejdsfunktioner, uden at helbredsproblemet forværrer. Indtast her, gerne i punktform. Det kan være en forudsætning for, at medarbejderen kan varetage relevante arbejdsfunktioner, uden at helbredsproblemet forværrer.

Dato: 20.06.2011      Arbejdsgiverens underskrift: \_\_\_\_\_      Dato: 20.06.2011      Medarbejderens underskrift: \_\_\_\_\_

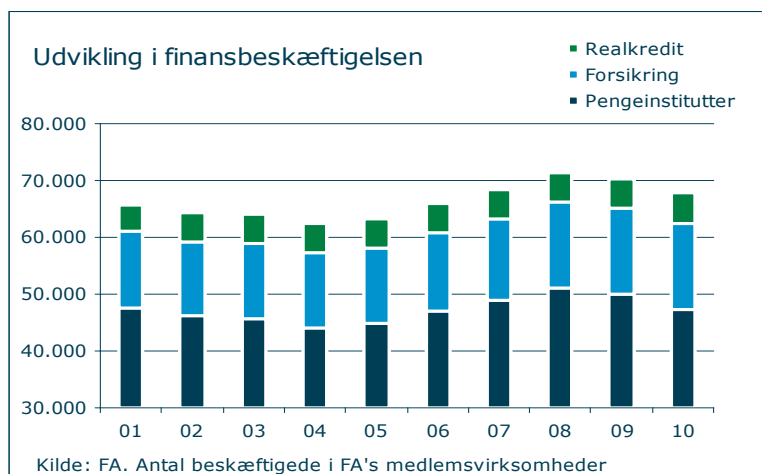
© 2011 Lægeforeningen, Arbejdsgiver og Arbejdsmiljøstyrelsen. Afslættet kan findes i Sygefraværtsloven § 14 a.      November 2011 - Side 11-2

## Sektor på skrump

Af Anne Mette Skousen, AMS@fanet.dk

**Flere og flere medarbejdere blev ansat i finanssektoren i årene op til finanskrisen. Men herefter har sektoren valgt en slankere linje**

Efter konstant medarbejderfremgang siden 2004 faldt antallet af medarbejdere i finanssektoren i 2009. I juni måned 2010 beskæftigede FA's medlemmer knap 68.000 medarbejdere.



### Andre årsager end masseafskedigelse

Selvom krisen påvirkede medarbejderantallet, så gav det sig ikke udslag i voldsomme masseafskedigelse. Nogle virksomheder måtte ty til kollektive afskedigelsesrunder, men hovedparten af faldet skyldes en drastisk reduktion i nyansættelser.

Frem til udgangen af 2008 tog de finansielle virksomheder imod 4-5% nye medarbejdere hvert kvartal, mens antallet af medarbejdere, der forlod virksomheden, var på mellem 3 og 4%. Ved årsskiftet 2008/09 vendte billedet fuldstændigt. I 2009 forlod mellem 2½ og 3½% af medarbejderne jobbet hvert kvartal, mens antallet af nye medarbejdere kun voksede med 1½ til 2½%. Med andre ord blev stillinger ofte nedlagt, når medarbejdere valgte at forlade virksomheden for at søge nye udfordringer, gå på pension eller blev opsagt.

De seneste tal for november 2010 viser, at der stadig bliver nedlagt stillinger, men med en personaleomsætning målt på tilgang på 2,8% og på afgang på 2,9% er forskellen marginal.

### MEDARBEJDERE PÅ PENSION

Mange medarbejdere vil af naturlige årsager forlade finanssektoren for at gå på efterløn eller pension de næste år. 15% af sektorens medarbejdere er fyldt 57 år, og kan dermed forventes at forlade sektoren i løbet af de næste 5 år. Hvis deres stillinger hypotetisk ikke bliver genopslået, vil sektoren i 2016 have 10.000 færre medarbejdere.

## Nyt fra FA

### Ændringer i medlemskredsen

Indmeldt i FA

- Industriens Pension IT A/S pr. 1. januar 2011
- Industriens Pension Service A/S pr. 1. januar 2010
- Amagerbanken af 2011 A/S pr. 7. februar 2011
- Bankernes Kontantservice A/S pr. 1. maj 2011
- EgnsinVEST Management A/S pr. 18. maj 2011
- HSH Restructuring Advisory ApS pr. 1. juni 2011
- HSH Debt Advisory ApS pr. 1. juni 2011
- Handelsinvest Investeringsforvaltning A/S pr. 1. juni 2011

Udtrådt af FA

- Amagerbanken under konkurs pr. 6. februar 2011
- Morsø Bank, der er fusioneret med Morsø Sparekasse under navnet Fjordbank Mors, pr. 28. februar 2011
- Midtjysk Forsikring A/S pr. 31. marts 2011
- EgnsinVEST Capital Fondsmæglerselskab A/S pr. 31. maj 2011. Virksomheden er fusioneret med Sparinvest Fondsmæglerselskab A/S.

### Navneændringer

Brørup Sparekasse har ændret navn til Brørup Sparekasse A/S

SAXO-ETRADE Bank A/S har ændret navn til SAXO E\*BANK A/S

Pr. 1. juni 2011 har FA 219 medlemmer fordelt på 163 pengeinstitutter, 10 real- og kreditinstitutter og 46 forsikringsvirksomheder.

Medlemsvirksomhederne har med opgørelsesdato pr. 1. juni 2010 eller senere optællingstidspunkt i alt 68.041 medarbejdere, idet der på nuværende tidspunkt ikke er modtaget medarbejderantal for Handelsinvest Investeringsforvaltning A/S.

# NB!

### Konference om fremtidens uddannelser i finanssektoren

FA holder den 8. september 2011 konferencen "Klar til fremtiden? Uddannelse af ansatte i finanssektoren". Kom og hør oplæg fra bl.a. Finanstilsynet og virksomhedsrepræsentanter fra FA's kompetenceudvalg. Læs mere og tilmeld dig på FA's hjemmeside.

### HR-up-date kurser i september

Der er enkelte ledige pladser på de to holdes den 13. og 20. september på hjemmesiden, uddannelse.

HR-up-date-kurser, der holdes den 13. og 20. september 2011. Tilmelding kan ske på FA's hjemmeside.

**ENKELTE LEDIGE PLADSER**

FINANSSEKTORENS  
ARBEJDSGIVERFORENING

AMALIEGADE 7  
1256 KØBENHAVN K

TELEFON +45 3391 4700  
FAX +45 3391 1766  
WWW.FANET.DK

