



---

## FORSVARETS OG HJEMMEVÆRNETS BEMANDINGS- OG PERSONALETILPASNINGSTRATEGI

Forsvaret og Hjemmeværnet har gennem en årrække oplevet ændringer i form af større internationalt engagement samt afvikling og oprettelse af kapaciteter samtidig med både høj- og lavkonjunkturer. Alt dette har haft og vil stadig have indflydelse på, hvordan Forsvaret og Hjemmeværnet bliver bemanded, og hvordan medarbejdernes arbejdstid bliver planlagt og anvendt.

Bemandings- og personaletilpasningsstrategien vil skabe mere fleksible og effektive rammer for bemanningen af stillinger og planlægningen af arbejdstid. Det skal give større mulighed for tilpasning i takt med ændringer i opgaver og udfordringer.

### 1. FORMÅL

Bemandings- og personaletilpasningsstrategien skal medvirke til, at opgaverne under en effektiv ressourceudnyttelse fortsat bliver løst, og resultaterne opnås.

Delstrategien skal skabe større fleksibilitet i forhold til myndighedernes mulighed for at tilpasse sig i forbindelse med ændringer i opgaveløsningen, besparelseskraft, skiftende forsvarsforhold, mere eller mindre gunstige forhold på arbejdsmarkedet m.v. Myndighederne får derfor mulighed for at kunne omstille hurtigt og effektivt.

### 2. INDSATSER

Bemandings- og personaletilpasningsstrategien indeholder tre indsatsområder, der alle skal være afstemt i forhold til myndighedens opgaveløsning og tildelte ressourcer:

- 1) Bemanning.
- 2) Personaleanvendelse.
- 3) Personaletilpasning.

#### Bemanning

Der skal være sammenhæng mellem myndighedernes ansvar for opgaven, bemanningen og den decentrale lønsumsstyring. Myndighedschefen bliver selv ansvarlig for besættelse af stillinger og får friere rammer inden for den tildelte lønsum til sine prioriteringer under hensyn til kravet om en begrænset lønudvikling.

Chefen kan derfor – inden for rammerne af den decentrale organisationsstyring – tilpasse sin myndighed i forhold til ændringer i opgaveporteføljen, samfundskonjunkturer og rekrutteringssituationen. Dette skal medføre, at den enkelte myndighed i højere grad bliver en pulje af kompetencer end blot en samling af stillinger.

Beskrevet på en anden måde betyder det, at når myndigheden oplever bemandings- og/eller rekrutteringsproblemer blandt en eller flere typer medarbejdere, skal



organisationen kunne tilpasse sig, så opgaverne stadig kan løses med fx andre typer medarbejdere.

Konkret er betydningen, at chefen sætter holdet, men at:

- Det sker inden for rammerne af:
  - Lønsumstildelingen.
  - En lønudvikling, der ikke overstiger statens niveau.
  - Lovgivning og overenskomster.
- Chefen er selv ansvarlig for, at stillinger bliver besat.
- Chefen har ansvar for at tilpasse i forhold til opgaver og rekrutteringsevne.
- Medarbejderen udvælges ud fra sin evne til at løse opgaverne, lønkrav mv.
- Stillingen matcher medarbejderen, som chefen vælger at placere i stillingen.
- Midlertidig tjeneste skal som hovedregel ikke benyttes.
- Aflønning for funktion i højere stilling må som hovedregel ikke benyttes.

### **Personaleanvendelse**

Opgaver, planlægning af arbejdstid og økonomi skal i højere grad knyttes sammen med henblik på at opnå øget produktivitet. Chefen sætter sit hold, men har også ansvaret for, at holdet tilpasser arbejdstiden effektivt gennem god og fleksibel planlægning.

Hensigten er ikke, at natøvelser foregår i dagslys eller at nattevagten skal blive hjemme, blot fordi dette er billigste løsninger. Der vil altid være et vist behov for udbetaling af variable ydelser. Hensigten er en effektiv tilrettelæggelse af arbejdet i forhold til både opgave, økonomi og ligeledes medarbejderens "work life balance".

Dette betyder bl.a., at den enkelte chef:

- Skal sammentænke sin opgaveløsning med den økonomiske konsekvens.
- Skal gennemføre uddannelse i regler og planlægning af arbejdstid.
- Kan efterspørge rådgivning om arbejdstilrettelæggelse og -planlægning.
- Skal tilrettelægge arbejdet så opsparring af arbejdstid minimeres.
- Udbetaler mindre merarbejde og andre variable ydelser.
- Anvender afspadsring som kompensation for pålagt merarbejde.

### **Personaletilpasninger**

Et perspektiv er opgaveløsningen. Andre perspektiver er tilpasninger som følge af besparelser eller politiske beslutninger, håndtering af varigt uegnede samt syge og sårede veteraner samt medarbejdere, der vender hjem fra tjeneste i udlandet.

Der skal være plads til den velbedømte medarbejder, såfremt den modtagende chef i samarbejde med Forsvarets Personeltjeneste vurderer, at medarbejderen kan gøre fyldest i stillingen. Ved stillingsbesættelse fra om- og genplaceringslisten er hensigten derudover en hurtigere ansættelsesproces og effektiv anvendelse af den investering, som Forsvaret har foretaget i den enkelte medarbejder.



Til trods for hovedreglen om at chefen sætter eget hold, vil der opstå situationer, hvor en medarbejder beordres i en stilling uden chefens samtykke. Disse situationer skal holdes på et minimum. Målet er, at chefen sætter holdet, men at det sker under hensynstagen til Forsvarets samlede hold.

I yderste konsekvens kan der opstå behov for afvikling af medarbejdere. Dette skal være baseret på et fagligt og sagligt grundlag, og den efterfølgende vurdering af medarbejderen til enten anden stilling eller ud af Forsvaret eller Hjemmeværnet skal foregå på en ansvarlig måde.

Dette betyder bl.a., at den enkelte chef skal:

- Bedømme sine medarbejdere på baggrund af opgaveløsningen.
- Sikre opdaterede FOKUS af alle medarbejdere.
- Sikre opdaterede kompetenceprofiler for alle stillinger.
- Være beredt på at modtage egnede medarbejdere fra:
  - Nedlagte stillinger andre steder.
  - Om- og genplaceringslisten.

### 3. IMPLEMENTERINGSPLAN

Bemandings- og personaletilpasningsstrategien består af flere enkeltstående projekter og initiativer, der i vid udstrækning er implementeret og vil blive udmøntet over de kommende år. Sammen skal disse tiltag realisere såvel delstrategien som den samlede HR-strategi.

Delstrategiens overordnede resultater og effekter vil blive bedømt ud fra følgende nøgletal:

Bemanding	Personaleanvendelse	Personaletilpasning
Balance mellem person og funktionsniveau	Udbetaling af over- & merarbejde	Antal medarbejdere på om- og genplaceringslisten
Forbrug på honorering af funktion i højere stilling	Opspart over- og merarbejde	Andel beordringer

For visse af nøgletallene er der allerede opstillet mål, mens målene for øvrige – fx andelen af beordringer – først opstilles, når der er oparbejdet et tilstrækkeligt erfaringsgrundlag. Forsvarskommandoen følger løbende op på nøgletallene.