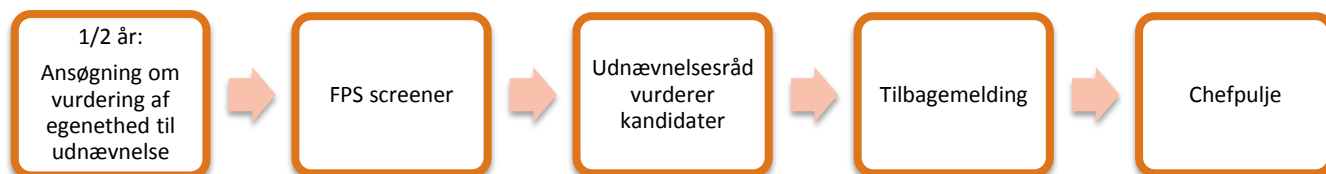


## BILAG 1: UDNÆVNELSESRÅD

### Udnævnelsesråd – model og proces



- Kandidater fra LG1/LR37-niveauet søger om vurdering af egnethed til LG2/LR38-niveauet.
- FPS foretager en screening (evaluering og prioritering/anbefaling, men ikke frasortering) af kandidaterne.
- Udnævnelsesråd udvælger pulje af kandidater egnet til udnævnelse. Resultatet forelægges forsvarschefen.
- Kandidaterne modtager tilbagemelding om resultat og begrundelse samt vurdering af udviklingsbehov fra FPS baseret på rådets vurdering.
- Kandidater, som er vurderet egnede til udnævnelse, bliver en del af chefpuljen på LG2/LR38-niveauet som endvidere består af kandidater på gradsniveauet og kandidater fra LG3/LR39 med en tilbagegangsstilling på niveauet.

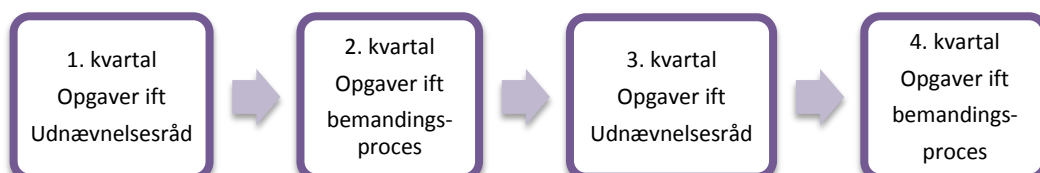
FPS konkrete og detaljerede rolle i processen er beskrevet i bilag 3.

### **Beskrivelse af udnævnelsesråd**

Udnævnelsesrådet vil medvirke til at understøtte en langsigtet strategisk bemanning, idet udnævnelsesrådet har fuld styring med hvilke kandidater, der har mulighed for at blive udnævnt. En konstruktiv og helhedsorienteret tilbagemelding er ligeledes en ressource for både koncernen og kandidaterne. Dertil er rådet centraliseret og giver kandidaterne en ensartet vurdering, hvilket understøtter en opfattelse af systemet som legitimt og transparent.

I pilotprojektet kan kandidater fra LG1/LR37-niveauet ansøge om udnævnelse til LG2/LR38-niveauet. Processen kører fast to gange årligt, men med mulighed for, at eksterne kandidater forelægges ad hoc for udnævnelsesrådet. Ad hoc er yderligere beskrevet i bilag 4.

FPS forudser en sekvensering af opgaverne, således arbejdsbyrden i forbindelse med udnævnelsesråd og bemanningsprocessen fordeles ud over hele året.



I den nedenstående tabel udfoldes opgaverne, som FPS skal håndtere i forbindelse med udnævnelsesrådet i 1. kvartal.

<b>1. kvartal – Udnævnelsesråd</b>		
Aktivitet	Ansvar	Dato
Proces for udnævnelsesråd offentliggøres	FPS	November
Kandidater fremsender ansøgning og dokumentation	Kandidater	Medio januar
Løbende indledende screening	FPS	Medio januar
Potentialeudredning	FPS	Ultimo januar
Ansøgere vurderes og oplæg til udnævnelsesrådet udarbejdes	FPS	Medio februar
Udnævnelsesrådet samles og mødet faciliteres	FPS	Primo marts
Beslutningsreferat udarbejdes	FPS	Medio marts
Skrivelser udarbejdes	FPS	Medio marts
Individuelle tilbagemeldinger fremsendes til ansøgere	FPS	Ultimo marts
FPS opdaterer liste over kandidater vurderet egnet til næste niveau til intern brug	FPS	Primo april
<b>2. kvartal – Bemandingsproces (se bilag 2)</b>		

Udnævnelsesrådets arbejde afsluttes, således at kandidaterne vurderet egnede til udnævnelse kan indgå i chefpuljen, inden FPS slår stillingspuljen op primo april. Processen gentages i 3. kvartal samt pilotprojektets andet år.

### *Screening*

Koncernfælles vurderingsparametre udarbejdes, så FPS og udnævnelsesrådet kan målrette deres vurdering. Der er ingen absolutte krav i vurderingsparametrene til kandidaterne, men LG1/LR37 kan først vurderes egnet, når kandidaten har passende erfaring og tjenesteforløb på niveauet<sup>1</sup>.

FPS foretager en screening af kandidaterne. Screeningen baseres på bl.a. FOKUS-bedømmelser, CV/tjenesteforløb og erfaring samt potentialeudredning jf. bilag 8. Materialet sendes til udnævnelsesrådet, der forelægges en samlet vurdering fra FPS af hver enkelt kandidats potentiale og mulighed for at lykkes på næste niveau.

Alle kandidater vil blive forelagt udnævnelsesrådet, men FPS vil på baggrund af screeningen udarbejde en anbefaling af hver kandidat og en samlet indstillingsliste.

<sup>1</sup>Eksempelvis kan kandidaten have haft to stillinger på oberstløjtnant-/kommandørkaptajn-niveauet samt fire års tjeneste på niveauet.

### *Vurdering af kandidater*

På baggrund af det præsenterede materiale vil udnævnelsesrådet vurdere kandidater klar til udnævnelse til næste niveau med en graduering i vurderinger af egnethed i form af kategorierne:

1. 'kandidaten vurderes egnet til udnævnelse nu'
2. 'kandidaten vurderes på nuværende tidspunkt ikke egnet til udnævnelse, men...'
  - a. 'vil kunne bestride specialiststillinger på næste niveau..'
  - b. 'vil med udvikling på ... områder kunne komme i betragtning inden for en længere periode'
3. 'Kandidaten vurderes som udgangspunkt ikke egnet til udnævnelse'

I kategori 1. og 3. er vurderingen i udgangspunktet gældende i fem år, mens kategori 2. er en konkret individuel vurdering, som baseres på tilbagemeldingen og hvilke udviklingspunkter kandidaten bør udvikle forud for, at vedkommende kan vurderes egnet.

### *Beslutningskompetence*

Udnævnelsesrådet refererer direkte til forsvarschefen og arbejder således på vegne af/på mandat fra forsvarschefen.

Udnævnelsesrådets sammensætning skal understøtte en helhedsorienteret vurdering ud fra forskellige perspektiver. Rådet skal sammensættes bredt af hensyn til at sikre en konsolideret beslutning, men bør ikke være for stort af hensyn til ressourceforbrug og beslutningsdygtighed. Samtidig skal deltagerne selv være på et niveau, der ligger over det niveau, udvælgelsen foretages til, men have en indsigt i niveauet, og dermed viden om, hvad der er påkrævet og hvilke kompetencer, der ses behov for.

Udnævnelsesrådet sammensættes som opstillet nedenfor. Det vil dog være nødvendigt at modtage informationer fra chefer fra de styrelser, hvori kandidater til udnævnelse er ansat. I forbindelse med den indledende screening vil FPS derfor indhente udtalelser fra direktører fra de respektive styrelser, med henblik på, at supplere FOKUS og påtegninger. En kopi af bidraget fra styrelserne vil blive tilsendt kandidaterne for at understøtte transparens i processen. Hermed tilgodeses hensynet til de enkelte styrelses interesser, uden at medarbejdernes ønske om at modtage en vurdering fra en central instans kompromitteres.

Det er udgangspunktet, at udnævnelsesrådet træffer beslutning om kandidaternes egnethed til LG2/LR38-niveauet. Beslutningen træffes

ved enstemmighed, men hvis der mod forventning, ikke opnås enighed, vil rådets formand forlægge dette for forsvarschefen til beslutning. Da udnævnelsesrådet er organisatorisk forankret ved FPS, vil det ligeledes være formanden, der leder møderne og præsenterer kandidaterne på baggrund af FPS screening. FPS vil varetage sekretærfunktionen.

- Direktøren for Forsvarsministeriets Personalestyrelse (formand)
- Chefen for Koncern HR og Service i departementet
- Chefen for Forsvarsstaben
- Formanden for Hovedorganisationen af Officerer i Danmark med observatørstatus
- Repræsentanter fra FPS i relation til sekretærvirke og fremlæggelser

#### *Tilbage melding*

Det er vigtigt, at kandidater får en uddybende og konstruktiv tilbage melding om, hvilke erfaringer og kompetencer den enkelte mangler. Dette forventes at øge motivationen til at søge andre stillinger på eget niveau og dermed skabe mere dynamik i chefgruppen på niveauet. Koncernen kan gennem tilbage meldingen sikre, at kandidater i højere grad lever op til vurderingsparametrene.

#### *Egnede kandidater*

Kandidater, som er vurderet egnet til udnævnelse, kan efterfølgende søge ledige stillinger på LG2/LR38-niveauet og vil i udgangspunktet ansættes i en åremålskontrakt

FPS vedligeholder listen over alle kandidater og deres vurderinger. Listen er et screeningsværktøj, hvor det senere kan fremgå for de rekrutterende chefer, hvem der er vurderet egnede til udnævnelse nu eller vurderet egnede til at bestride specialiststillinger på niveauet. Derudover offentliggøres listen ikke i forbindelse med gennemførelsen af pilotprojektet.

#### *Udfordringer og håndtering heraf*

##### Vurderingens kategorier

Behandlingen og håndteringen af de kandidater, der ikke vurderes egnede til udnævnelse på nuværende tidspunkt, skal ske med varsomhed. Der er risiko for, at det har en demotiverende effekt for kandidater, herunder særligt, hvis kandidaten ansøger flere gange og i øvrigt har gjort det, der blev anbefalet i tilbage meldingen.

Det anses som essentielt, at kandidaterne får en uddybende forklaring og rådgivning af, hvilke elementer de skal fokusere på for at gøre sig klar til udnævnelse. Ligeledes skal kommunikationen understøtte, at kandidaterne får klarhed og kan målrette sit virke på LG1/LR37-niveauet og ikke får gentagne afslag på stillinger, han/hun søger. Den

enkelte kandidat har selv ansvaret for egen kompetenceudvikling, men koncernen har på baggrund af en konkret og individuel vurdering mulighed for i en vis grad, at kunne imødekomme kandidatens behov. Dette kan fx være behov for kompetenceudvikling gennem kursus eller erfaring fra en given stilling.

Det kan være en udfordring, at nogle kandidater vurderes egnet til næste niveau, men ikke kan blive udnævnt før de er udvalgt til at besætte en stilling på det højere niveau. Udfordringen ligger i, at der kan være en lang ventetid for nogle kandidater, hvilket kan have en negativ indflydelse på kandidaternes motivation. Derfor skal kommunikationen om, hvad det betyder at være vurderet egnet, og at en udnævnelse først finder sted ved besættelse af stilling på niveauet, være tydelig.

En vurdering i kategorien 'kandidaten vurderes egnet til udnævnelse nu' er i udgangspunktet gældende i fem år. Herefter kan kandidaten efter eget ønske genfremstilles til en vurdering i udnævnelsesrådet. Der kan være forskellige årsager til, at en kandidat ikke efter fem år har fået en stilling på niveauet over, fx hvis man kun søger i en bestemt geografi eller inden for et snævert felt/speciale. Det skal være legitimt for den enkelte selv at vælge, om han eller hun vil søge bredt eller snævert, og det bør være en del af tilbagemeldingen til den enkelte, hvordan hans eller hendes potentiale til (hurtigt) at få en stilling på næste niveau er, således at kandidaten kan målrette sin søgning fra start.

Ved hvert møde i udnævnelsesrådet, tages der stilling til den eksisterende liste, og hvorvidt der findes kandidater, hvis vurdering 'egnet til udnævnelse' bør ophøre. Et eksempel herpå er, hvis kandidaten ikke længere lever op til kravet om værdi og decorum. Der skal kommunikeres åbent om vurderingens tre kategorier og hvilken betydning det har for kandidaterne.

### FOKUS

Der kan på sigt undersøges, om den faktiske anvendelse af FOKUS er i overensstemmelse med vejledningen, og om den bidrager efter hensigten i vurderingen af kandidaterne. Herunder særligt i afsnittet om vurdering af den bedømtes potentiale to niveauer frem.

De andre værktøjer og materiale i vurdering af kandidater er ligeledes med til at sikre et begrundet og sagligt grundlag for vurdering af kandidaterne.

### Yderligere værktøjer og mekanismer til imødekommelse af udfordringer

Kommunikation og åbenhed om rådets sammensætning, processen og vurderingsparametrene er vigtig for at understøtte at bemandingsystemet opfattes legitimt samt transparent.

Vurderingsparametrene fungerer både som redskab for vurderingen af kandidater, og som en vejledning til officerer under niveauet, som ønsker at avancere til chefgruppen. Parametrene er ikke absolutte krav, hvilket skaber mulighed for, at der kan foretages en individuel vurdering. Arbejdet med flere og meget forskellige parametre understøtter, at chefgruppen kan få en diversitet.

Under operationaliseringsfasen og pilotprojektet bør der være en kontinuerlig evaluering og vurdering af de værktøjer og materialer, der danner grundlag for vurderingen af kandidater.

#### Eksterne kandidater

Det skal være attraktivt at søge stillinger inden for Forsvarsministeriets Koncern, herunder også for eksterne kandidater fx civile eller officerer, der har forladt Forsvaret. Derfor må processen ikke være låst i tid samt virke for lang og bureaukratisk. Det betyder, at der er behov i pilotprojektet for, at eksterne kandidater kan vurderes ad hoc fx i forbindelse med ansøgning til en konkret stilling. Dette er beskrevet i bilag 4. Pilotprojektet vedrører kun oberster og kommandører, hvorfor det i forbindelse med pilotprojektet kun er relevant for de officerer, der tidligere har valgt at forlade Forsvarsministeriets Koncern og nu ønsker at besætte en oberst/kommandør stilling.