

MIDTVEJSEVALUERING – 2020

(Evalueringsnotat I)

PILOTPROJEKT – DET JUSTEREDE CHEFBEMANDINGSSYSTEM



Resume

Som et led i det justerede chefbemandingssystem for M402 gruppen skal der gennemføres en midtvejsevaluering efter de to første gennemførte processer.

Denne midtvejsevaluering har til formål at belyse pilotprojektets foreløbige erfaringer og er baseret på de to processer, der blev gennemført i 1. halvår 2020 med hhv. én gennemført udnævnelsesproces i 1. kvartal og én bemandingsproces i 2. kvartal 2020.

Der er gennemført interviews, modtaget skriftlige tilbagemeldinger og gennemført opsamlingsmøde på de to gennemførte processer fra ansøgere, HOD og beslutningstagere. Tilbagemeldingerne fra ansøgere er behandlet anonymt.

Udnævnelses- og bemandingsprocessen i 1. halvår af 2020 er forløbet tilfredsstillende, og det vurderes, at processerne i altovervejende grad er blevet gennemført i overensstemmelse med det beskrevne koncept. Der har undervejs været behov for få og mindre justeringer i enkelte delprocesser, som er identificeret undervejs i 1. halvår 2020.

Erfaringerne indikerer således på nuværende tidspunkt, at der ikke er behov for større konceptuelle justeringer.

Forsvarsministeriets Personalestyrelse (FPS) vil fortsætte med at kortlægge centrale erfaringer og identificere eventuelle behov for justeringer.

Ud fra de tre hovedkomponenter i konceptet: transparent, legitimt og arbejdsgivers interesse/ministerområdets behov indikerer erfaringerne, at:

- Det justerede chefbemandingssystem imødekommer kravet om transparens. Særligt opleves informationen om det justerede chefbemandingssystem som god, og processerne har været tilgængelige og udførlige, endvidere er de individuelle tilbagemeldinger oplevet som grundige og brugbare. Der er positiv respons fra både ansøgere og rekrutterende chefer på anvendelsen af ét samlet puljeopslag halvårligt.
- Det er på nuværende tidspunkt for præmaturligt at konkludere i forhold til legitimitet på baggrund af kun to processer. Tilbagemeldinger fra ansøgere i begge processer indikerer dog, at systemet opfattes legitimt.
- Særligt bemandingsprocessen og det samlede puljeopslag samt bemandingsrådsmøderne ses at tilvejebringe og imødekomme arbejdsgivers interesse/ministerområdets behov.

Ud fra det nuværende erfaringsgrundlag indikerer erfaringerne, at:

- Der er generel tilfredshed og positive tilbagemeldinger på begge processer fra ansøgere, beslutningstagere og involverede aktører.
- Der kan være risiko for, at der er væsentligt flere, som vurderes "egnede", end der er M402-stillinger, og derfor bør det i en senere fase overvejes, hvordan det sikres, at det er de bedste, som udvælges, og som derved i sidste ende udnævnes.
- Der kan med fordel arbejdes videre med ensretning i sammenlignelighed mellem kandidater, vægning mellem vurderingselementer samt nærmere fælles afklaring af hvilken tjeneste, der opfattes som givende "operative" kompetencer og erfaring.
- Sekvenseringen af de to processer bør overvejes og eventuelt justeres, således at bemandingsprocessen gennemføres som i det nuværende koncept to gange årligt, mens der alene gennemføres én udnævnelsesproces om året.

- Der er gode muligheder for at overføre elementer på den øvrige militære chefgruppe (M401), samt evt. delelementer, der er relevante for andre personelgrupper. En udvikelse vurderes dog i givet fald at blive ressourcetrækkende, hvorfor en beslutning herom også af den grund bør baseres på et yderligere analysearbejde.

Midtvejsevalueringens sagsfremstilling udgøres af de fire efterfølgende afsnit:

- Erfaringer fra udnævnelsesprocessen.
- Erfaringer fra bemandingsprocessen.
- Sekvenseringen af processer.
- Vurdering ift. legitimitet, transparens og arbejdsgiver interesse.

UDNÆVNELSESPROCESSEN

1. Centrale erfaringer fra udnævnelsesprocessen

Erfaringsindhentningen peger på, at:

- Udnævnelsesprocessen virker logisk og sammenhængende.
- Informationer om det justerede chefsystem og udnævnelsesprocessen opleves tilgængelige og udførlige.
- Der er fortsat behov for informationsmails og evt. anvendelse af e-boks.
- Individuelle tilbagemeldinger på egnethed opleves i overvejende grad af de fleste som grundige og brugbare.
- Tidligere afgivne FOKUS-bedømmelser er generelt særdeles positive og i mindre grad nuancerede i bl.a. påtegningerne, hvorfor der fortsat er behov for at indhente en udtalelse fra styrelses-/værnscheferne mhp. at validere, nuancere og supplere bedømmelserne.
- Udtalelserne, herunder deling med ansøger, fungerer alt i alt godt.
- Udnævnelsesrådets sammensætning ses fastholdt.
- Skabelon og proces ift. udtalelser fra styrelses-/værnschefer ses fastholdt.
- Indførelse af et ekstra møde i Udnævnelsesrådet mhp. behandling af indsigelser til partshøringer ses relevant.
- Den enkelte egnethedsvurdering bibeholdes mellem Udnævnelsesrådet og ansøger, og det vil fortsat være ansøgers valg, om egnethedsvurderingen skal deles med fx nærmeste chef.
- Talentarbejdet er inddraget i begrænset men tiltrækkeligt omfang.
- Processen vurderes overførbart til M401-niveauet, hvilket dog vurderes at være ressourcetrækkende og bør derfor også af den grund analyseres yderligere.
- Processen kan helt eller delvist anvendes på andre personelgrupper (fx CSG).

2. Baggrund og faktuelle forhold

Offentliggørelse af ansøgningsprocessen skete via karrieresitet den 11. december 2019 med ansøgningsfrist den 19. januar 2020.

34 ansøgere blev registreret inden for ansøgningsfristen den 19. januar 2020. De 34 ansøgere var fordelt med 19 fra hæren, 3 fra søværnet og 12 fra flyvevåbnet, hvori der indgik ét koncerntalent og 10 styrelsestalenter i ansøgerfeltet.

Udnævnelsesrådet bestående af CH FST, CH KHS, FPS DIR samt FMD HOD, med observatørstatus, gennemførte rådsmøde den 10. marts 2020.

På mødet blev 16 ansøgere vurderet egnede, og 15 blev vurderet "på nuværende tidspunkt ikke egnede". Heraf blev 2 dog vurderet egnede til at kunne bestride et afgrænset antal stillinger. 3 ansøgere blev vurderet "ikke egnede".

På baggrund af udnævnelsesrådets egnethedsvurderinger blev ansøgerne informeret om deres respektive egnethedsvurdering i løbet af uge 13 2020 via e-Boks. Ansøgere, som ikke blev vurderet egnet, blev i forbindelse med vurderingen partshørt.

Indsigelser og bemærkninger blev forelagt i forbindelse med et ekstra møde i Udnævnelsesrådet den 22. april 2020. På baggrund af dette møde blev to ansøgere, som havde modtaget vurderingen "for nuværende ikke egnet", erklæret egnet til udnævnelse, mens én blev vurderet snævert egnet, idet der var tilført nyt til ansøgerens faktuelle forhold.

3. Observationer i forbindelse med udnævnelsesprocessen

Erfaringer i forhold til offentliggørelse af opslag og ansøgning om egnethed

Størstedelen af de adspurgte ansøgere (ca. 90 %) har oplevet informationer og offentliggørelse af opslag til udnævnelsesprocessen som tilfredsstillende og med god adgang til samlet information, såvel på FIIN som på internettet. Dette godt suppleret af orienteringsmails fra FPS DIR. Orienteringsbriefingerne, inden iværksættelsen af pilotprojektet (rundrejse) fra FPS, fremhæves som et godt tiltag.

Enkelte adspurgte ansøgere giver udtryk for, at processen og bestemmelsesgrundlaget er meget omfattende, og at det kan virke omstændeligt at ansøge.

HOD peger i deres tilbagemelding på, at det udgivne materiale er let tilgængeligt og dækkende til en generel orientering om systemet, herunder at orienteringen under rundreisen tilsvarende var god.

HOD oplyser, at de har haft enkelte henvendelser fra chefer, som tilkendegav, at de ikke var orienterede om, at ansøgningsprocessen var iværksat/afsluttet, og peger på behov for målrettet kommunikation med mulige kandidater. Dette er et opmærksomhedspunkt for FPS, men det er forventningen, at området generelt vil få øget fokus og opmærksomhed fra både chefer og potentielle ansøgere fremover.

Opsummerende indikerer tilbagemeldingerne, at publicering og opslag har været tilfredsstillende og anbefales således fastholdt. Der kan være behov for yderligere chefmails sendt fra FPS, der orienterer om muligheden for at ansøge om en vurdering af egnethed ifm. udnævnelsesprocessen.

Erfaringer i forhold til screening og anvendelse af test (potentialeudredning)

Screeningen tager udgangspunkt i tjenesteforløb, FOKUS-bedømmelser, udtalelse fra styrelses- eller værnschefer, potentialeudredning/test ogandel.

Udtalelsen og potentialeudredningen¹ er opbygget omkring de koncernfælles vurderingsparametre².

Det vurderes, at den anvendte metode for screening og ensartet behandling af ansøgere har været tilfredsstillende.

I forbindelse med screeningen har FPS identificeret, at FOKUS-bedømmelserne overvejende er positive og generelt uden mange nuancer. Særligt i forbindelse med vurderingen af egnethed til forfremmelse mangler der nuancering. Der ses derfor fortsat behov for at

¹ Potentialeudredningen består af en personlighedstest, IQ-test og samtale med en psykolog fra FPS' Selektionssektion.

² Ledelse og udvikling, beslutningsevne og håndtering af pres, helhedsforståelse og ressourcebevidsthed samt kommunikation.

indhente en udtalelse fra styrelses-/værnschefen, der kan nuancere, validere og supplere FOKUS-bedømmelserne.

Hovedparten af de adspurgte ansøgere oplever potentialeudredningen meget positiv, og udredningen beskrives som en god proces og en god oplevelse med en relevant tilbage-læsning og efterfølgende rapport.

Opsummerende indikerer erfaringerne, at screeningen og potentialeudredningen fungerer tilfredsstillende. Der vil være behov for, at FOKUS-bedømmelser fortsat suppleres og nuanceres med udtalelser fra styrelses- og værnschefer, ligesom potentialeudredningen gradueres med "et tal/en karakter". Dog skal der fremgå en tydelig forklaring af "tallet" i den skriftlige tilbagemelding af potentialeudredningen.

Erfaringer med indhentning af udtalelse

Som ét af hovedelementerne i screeningen er det erfaret, at udtalelsen bidrager til at nuancere screeningen.

Nogle af værnscheferne har tilbagemeldt, at udarbejdelsen af en udtalelse efter den nu-værende skabelon ses meget omfattende. Én værnschef har anbefalet, at udtalelsen indarbejdes i FOKUS-bedømmelserne.

HOD anfører, at det bør observeres, at udtalelserne fra værnscheferne selvsagt i nogen grad vil bære præg af i hvilken grad, kandidaten er kendt af den pågældende værnschef.

Størstedelen af ansøgerne (ca. 80 %) giver indtryk for, at der er stor tilfredshed med indhentning af en udtalelse, herunder den efterfølgende deling mellem chef og medarbejder/ansøger. Det ses også at understøtte kravet om transparens.

Erfaringer i relation til mødet i Udnævnelsesrådet

Udnævnelsesrådet modtog forud for mødet et screeningsdokument og en HR-faglig vurdering. Såvel produkter som mødemetodik vurderes tilfredsstillende.

Mulighed for prioritering/rangering imellem ansøgere har været drøftet i Udnævnelsesrådet. Endvidere har Udnævnelsesrådet drøftet muligheden for indførelse af en fast procentdel af ansøgere, der kan vurderes inden for de tre kategorier³ pr. udnævnelsesproces. En fast procentdel skulle medvirke til, at de absolut bedste ansøgere udvælges til at kunne ansøge M402 stillinger, og at der ikke opstår en stor mellemgruppe af egnede ansøgere under hensyntagen til, at ansøgergruppen fortsat udgør en mangfoldig gruppe.

HOD peger på, at der med fordel kan arbejdes videre med ensretning i sammenlignelighed mellem kandidater, vægtning mellem vurderingselementer samt nærmere fælles afklaring af hvilken tjeneste, der opfattes som givende "operative" kompetencer og erfaring.

Opsummerende peger det på, at forberedelserne og gennemførelse af mødet i Udnævnelsesrådet har været tilfredsstillende, og det ses hensigtsmæssigt at fastholde mødeform og indhold. Hensynet til, at ansøgere bliver behandlet så ensartet som muligt i ansøgningsprocessen, betyder, at en prioritering eller rangering samt indførelse af en fast procentdel ikke umiddelbart vurderes mulig på nuværende tidspunkt, da ansøgerfeltet ikke nødvendigvis vil være ens sammensat i forskellige udnævnelsesprocesser. Herunder kan der med fordel arbejdes videre med ensretning i sammenlignelighed mellem kandidater, vægtning mellem vurderingselementer samt nærmere fælles afklaring af hvilken tjeneste, der opfattes som givende "operative" kompetencer og erfaring.

³ "Egnet", "på nuværende tidspunkt ikke egnet" og "ikke egnet".

Dertil kan det konstateres, at der er langt flere "egnede", end der er stillinger, og derfor bør det i en senere fase overvejes, hvordan det sikres, at det er de bedste, som udvælges, og som derved i sidste ende udnævnes. HOD bemærker, at det må være et krav til bemandingsprocessen at søge bedst egnede til den konkrete stilling.

Individuel tilbagemelding på egnethedsvurderingen

Størstedelen af de adspurgte ansøgere (ca. 75 %) fremfører, at tilbagemeldingen på egnethedsvurderingen generelt er god, retvisende og imødekommer deres behov. Tilfredsheden med den individuelle tilbagemelding udtrykkes af såvel ansøgere, der er optaget i chefpuljen, og af ansøgere, som har fået "afslag".

Styrelses-/værnschefer peger på, at der er behov for at give udfærdigeren (styrelses- og værnschefen) en tilbagemelding på resultatet af den enkeltes egnethedsvurdering, som der er udfærdiget udtalelse på. Det har ikke været den oprindelige intention, da egnethedsvurderingen ses som en sag mellem Udnævnelsesrådet og ansøgeren. Der er derfor ikke lagt op til, at ansøgerens chef eller udfærdiger af udtalelsen bliver bekendt med resultatet. Denne tilgang tager udgangspunkt i, at det er en fortrolig personsag, og at medarbejderen fortsat har hovedansvaret for sin karriere, hvorfor han/hun ses at tage kontakt til egen chef, såfremt der ønskes en drøftelse af egnethedsvurderingen ifm. den almindelige dialog mellem medarbejder og chef. Dette forhold bør overvejes tydeliggjort over for cheferne.

Et par af de adspurgte ansøgere, som er vurderet "*på nuværende tidspunkt ikke egnet*", peger på, at der i tilbagemeldingerne står anvist områder, hvor de med fordel kan søge stillinger inden for. Men at der i det nuværende bemandingssystem, hvor ansøgning er det primære, ikke nødvendigvis gives mulighed for at søge/få de stillinger, som der er anvist i tilbagemeldingsskrivelsen. Hovedansvaret for ansøgerens karrierevej ses stadig at være ansøgerens eget, og ansøgerne kan med fordel anvende anbefalingerne om stillinger i sin dialog med nærmeste chef. Tilbagemeldingerne indikerer, at FPS med fordel kan bringe dette op som et fokusområde hos de rekrutterende chefer, når de pågældende søger stillinger på niveauet (M401). FPS kan i drøftelserne om samtalekandidater til M401 stillinger inddrage tilbagemeldingerne i udvælgelsen af samtalekandidater, eventuelt i koordination med styrelses- og værnschefen.

Opsummerende vurderes det, at den individuelle tilbagemelding fungerer efter hensigten, for så vidt angår ansøgerenes behov. Det vurderes fortsat, at styrelses-/værnschefen ikke automatisk skal have mulighed for at få indsigt i Udnævnelsesrådets resultat af egnethed, men at det er ansøgerens valg.

Erfaringer i relation til bemærkninger og indsigelser ifm. partshøringer

8 ud af 34 ansøgere afgav bemærkninger og indsigelser. Ud af de 8 blev 3 justeret i egnethedsvurdering, og de øvrige 5 blev fastholdt. Indsigelserne og bemærkninger til egnethedsvurdering var varierede i omfang og indhold.

Formand HOD anbefalede, at Udnævnelsesrådet mødtes mhp. at drøfte de 8 indsigelser, hvilket blev effektueret den 22. april 2020, hvor Udnævnelsesrådet drøftede og afgjorde endelig egnethedsvurdering på de 8 kandidater, der havde gjort indsigelse.

Det vurderes, at samlingen af Udnævnelsesrådet, efter at bemærkninger/ indsigelser er modtaget, giver en samordnet mulighed for at behandle evt. nye faktuelle oplysninger og dermed justere eller fastholde den givne egnethedsvurdering. Det vurderes, at det ekstra møde efter modtagelse af indsigelser er givtigt og nødvendigt.

Det ekstra møde i Udnævnelsesrådet er tilføjet udnævnelsesprocessen for 3. kvartal 2020, hvor rådet efter indsigelsestermin træder sammen og behandler indsigelserne samtidigt.

Udnævnelsesrådets sammensætning og inddragelse af relevante interessenter

Det vurderes efter første gennemførte proces, at Udnævnelsesrådet er sammensat på en tilfredsstillende måde med CHFST, CHKHS, FPS DIR og FMD HOD (observatør).

Det er vurderingen, at det tidsmæssigt har været muligt for CHFST at inddrage interessenter, særligt værns- og kommandocheferne, forud for rådsmødet. Tilbagemeldingerne fra CH HKO og CH FLK peger på, at der vil være øget fokus på denne inddragelse fremadrettet.

Det er vurderingen, at FMD HOD observatørrolle opfylder den tiltænkte hensigt med at have en observatør i beslutningsfasen, hvorfor det ses fastholdt.

Det er vurderingen, at det er en mulighed at gennemføre mødet via skriftlig fremstilling, men at det foretrækkes, at rådet mødes fysisk eller i en videokonference (VTC), da der foregår indgående drøftelser af hver enkelt ansøgerkandidat.

Opsummerende vurderes det, at Udnævnelsesrådets sammensætning bør fastholdes, og at FMD HOD funktion som observatør fungerer efter hensigten.

Erfaringer med integration af Talent Management

Talenter på styrelses- og koncernniveau fremgår af den HR-faglige vurdering og indgår aktivt i drøftelserne i Udnævnelsesrådet.

Der er på nuværende tidspunkt ikke indtænkt en specifik iteration i udnævnelsesprocessen og talentrådsarbejdet. Det kan overvejes, at resultater og evt. drøftelser i Udnævnelsesrådet med fordel kan inddrages i talentrådsarbejdet på fx koncern- og styrelsesniveau. Dette ses om muligt afklaret i talentrådssammenhæng.

Eksisterende potentialeudredninger på talenter anvendes i udnævnelsesprocessen ifm. screeningsarbejdet.

Der peges på, at der med fordel kan ske en tilbage melding til de respektive talentråd på de ansøgere, som er talenter på fx styrelses- og koncernniveau, da der må ønskes en eller anden form for samordning med, at koncernen agter at investere mere i talentet end ved øvrige medarbejdere. Imod dette taler, at det er en potentiel forskelsbehandling af ansøgerne. Den enkelte ansøger kan uden videre dele sin tilbage melding med nærmeste chef som led i talentarbejdet og talentjournalen.

Opsummerende kan det siges, at ansøgere omfattet af talentarbejdet fremgår i screeningsarbejdet, men at de ikke behandles særskilt. Det vurderes, at talentarbejdet på nuværende tidspunkt er indarbejdet i tiltrækkeligt omfang. Det kan overvejes, om der i større grad skal tilbage meldes til respektive talentråd på styrelses- og koncernniveau.

Vurdering af relevans for øvrige militære personelgrupper

Udnævnelsesprocessen vurderes i udgangspunktet overførbart til medarbejdere på M331 niveau, der ønsker udnævnelse til M401 niveauet. Der vil dog forventeligt være en anden sammensætning af fx Udnævnelsesrådet, ligesom screeningen må forventes at være mere omfattende, idet de pågældende ikke allerede indgår i chefgruppen, og volumen af ansøgere vil være markant større.

Det er vurderingen, at det vil kræve forholdsvis mange FPS ressourcer i spidsbelastningsperioder, særligt ifm. screening og potentialeudredning. Baseret på nuværende erfaring med én gennemført proces, vurderes det, at ca. 650-750 af i alt ca. 1000 majorer/orlogskaptajner (M331/M332) kan søge til højere niveau (afhængig af evt. ansøgningskriterier). Med det nuværende ansøgerpotentiale til M402 niveauet vil en lignende udnævnelsesproces betyde behov for yderligere ressourcer til screening og potentialeudredning (inkl. tilbagemeldinger). Hertil må det forventes, at en M401 og M402 proces vil blive gennemført kontinuerligt, hvorfor sekvensering af de to niveauer ikke ses som en umiddelbar mulighed.

Det er vurderingen, at en udnævnelsesproces til M401 niveauet tidligst vil kunne iværksættes fra primo 2022, og der vil være behov for indhentning af yderligere erfaringer fra to yderligere M402 udnævnelsesprocesser samt udvikling af IT systemer, der kan understøtte fx screeningsprocessen.

Det vurderes, at flere delelementer af udnævnelsesprocessen kan anvendes til mellemliderniveauet, specielt for CSG. Igen vil der være en ressourcemæssig dimension, som skal overvejes og indtænkes.

Relevans og muligheder for den øvrige militære chefgruppe (M401) samt delelementer til andre personelgrupper vurderes at blive ressourcekrævende, hvilket må bero på et yderligere analysearbejde i rammen af en arbejdsgruppe med FPS som ansvarlig myndighed.

BEMANDINGSPROCESSEN

1. Centrale erfaringer fra bemandingsprocessen

Erfaringsindhentningen peger på, at:

- Både ansøgere og rekrutterende chefer ser anvendelsen af ét samlet puljeopslag halvvårligt som positivt.
- Puljeopslaget giver overblik for såvel ansøgere som rekrutterende chefer og medfører, at stillingerne kan ses i en sammenhæng.
- Muligheden og evt. fordele ved at bringe "sin egen stilling i spil" efter offentliggørelse af kendte vakancer ses ikke at være slået igennem, og muligheden for at bringe stillinger i spil opleves som "ikke at virke logisk".
- Det ønskede "forsigte" på stillinger i udlandet ses tilfredsstillende.
- Chefer på LOMITS skal fremadrettet søge og prioritere alle hjemlige stillinger i puljeopslaget.
- Alle ansøgere bør ansøge minimum 3-5 stillinger i puljeopslaget for at bibeholde flere muligheder under drøftelserne på bemandingsrådsmøderne.
- De ansøgere, der ikke tages til samtale, bør have besked herom umiddelbart efter 1. møde i Bemandingsrådet.
- Bemandingsprocessen som helhed opleves af ansøgerne meget lang og som en tung bureaukratisk proces.

2. Baggrund og faktuelle forhold

Offentliggørelse af 14 kendte vakante M402 stillinger blev gennemført via HR-potalen ved en chefmail udsendt den 6. marts 2020.

Den 30. marts 2020 blev puljeopslaget med 15 samlede stillinger publiceret på Forsvarets Karriesite. Der blev efterfølgende få dage efter publiceret yderligere én M402 stilling⁴,

⁴ Vicechef for Operationsstaben (FKO).

som en ad hoc proces, men stillingen blev behandlet samordnet med den igangsatte bemandingsproces. En af stillingerne⁵ blev senere i bemandingsprocessen annulleret.

Der var i alt 38 ansøgere, hvoraf 18 ansøgere var på niveauet (M402). Af de resterende 20 ansøgere var der 4, som ikke havde ansøgt om egnethed til udnævnelse, og dermed ikke opfyldte de formelle krav til ansøgningsprocessen.

Bemandingsrådet bestående af CHFST, de rekrutterende chefer⁶ og FPS DIR blev gennemført den 1. maj 2020 via VTC pga. COVID19.

På baggrund af Bemandingsrådets beslutning om samtalekandidater blev der gennemført samtaler, primært via VTC qua COVID-19, i perioden den 18.-29. maj.

Der blev gennemført 2. Bemandingsrådsmøde den 12. juni 2020, hvor det blev besluttet hvilke samtalekandidater, der blev primære kandidater.

Lønforhandlinger blev gennemført i perioden 15.-26. juni 2020.

Den 3. juli 2020 blev valgte kandidater offentliggjort via en udnævnelsesmail, hvoraf der manglede én ansøger på grund af manglende afgørelse om ansættelsesvilkår. Afgørelsen på den manglende stilling blev offentliggjort den 27. juli 2020.

3. Observationer i forbindelse med bemandingsprocessen

Erfaringer med tilgængeligheden af informationer om det justerede chefsystem

Størstedelen af ansøgerne (ca. 90 %) tilbagemelder, at informationer på HR-portalens vedrørende bemandingsprocessen kombineret med orienteringsmails fra FPS DIR, herunder orienteringsbriefingerne (rundrejse) fra FPS, har været rigtig gode.

Det vurderes, at anvendelse af HR-portal (FIIN og internet), samt push-information har fungeret tilfredsstillende.

Erfaringer med offentliggørelse af vakante kendte stillinger og muligheden for at bringe "egen stilling i spil"

Der var én M402, der bragte sin stilling i spil i forbindelse med bemandingsprocessen.

Adspurgte ansøgere peger på, at muligheden for at bringe stillinger i spil ikke virker logisk, og tilbagemeldingerne indikerer, at det meget begrænsede antal af oberster og kommandører, der bragte egen stilling i spil, kan skyldes, at risikoen og usikkerheden ved at bringe egen stilling i spil opleves stor. Der er blandt andet en bekymring om usikkerheden i forhold til at blive beordret i uønskede stillinger og uønsket geografi, hvis man ikke får en af de stillinger, man har søgt. Der peges endvidere på en bekymring om, at man signalerer til medarbejdere, at man er på vej væk fra stilling til en ny ved at bringe egen stilling i spil.

Hvis tendensen fortsætter i de kommende bemandingsprocesser, og såfremt fordele ved at bringe "sin egen stilling i spil" efter offentliggørelse af kendte vakanser ikke slår igennem, vil der være behov for, at FPS sammen med departementet og styrelserne undersøger de mulige incitamenter yderligere.

Det skal bemærkes, at der er tale om et overgangsproblem, idet stillinger besat i henhold til det nye bemandingssystem i udgangspunktet er tidsbegrænsede til 4 år, uanset om man er varigt udnævnt OB/KD eller på åremål.

⁵ Forsvarsattaché Paris.

⁶ CH HOK, CH FLK, CH SVK, FKO-U-CH, FKO-O-CH, CH AKO, FMN-VCHSPO, CH FSK.

Erfaringer i forhold til offentliggørelse anvendelse af puljeopslag

Størstedelen af de adspurgte ansøgere (ca. 85 %) har oplevet informationer og offentliggørelse af opslag til bemandingsprocessen som tilfredsstillende.

Værnschefer har peget på, at der i højere grad ønskes en indgående dialog om mulige stillinger i puljeopslaget, således at værnscheferne kan opfordre til, at kandidater søger eller bringer deres stilling i spil. FPS er enig i ønsket om tættere og mere dialog forud for initieringen af bemandingsprocessen, dog uden at rekrutterende chefer skal fastlåses som konsekvens heraf. Værnscheferne orienteres fremadrettet via mail om publicering af stillinger.

Erfaringer i forhold til gennemførelsen af 1. Bemandingsrådsmøde

Bemandingsrådet modtog forud for mødet et HR-fagligt oplæg til hvilke ansøgere, der anbefales som samtalekandidater, set ud fra kompetencer, profil og match til jobbeskrivelsen. Såvel produkter som mødemetodik vurderes tilfredsstillende og ses fastholdt.

Sammensætningen af de rekrutterende chefer, CHFST og FPS DIR vurderes at virke tilfredsstillende. Værnscheferne har peget på, at der kan være fordele ved, at de under alle omstændigheder indgår i Bemandingsrådet (også selvom de ikke konkret ikke er rekrutterende chef).

Opsummerende vurderes det, at forberedelserne og gennemførelse af mødet i Bemandingsrådet har været tilfredsstillende, og det ses hensigtsmæssigt at fastholde mødeform og indhold.

Erfaringer i forhold til indkaldelse og gennemførelse af samtalerne

Både ansøgere og rekrutterende chefer har generelt været meget tilfredse med henholdsvis indkaldelse og samtaler, idet der peges på, at fysisk fremmøde er at foretrække, men grundet COVID-19 blev gennemført via VTC.

Tilbagemeldinger fra ansøgere peger på, at det kan være overvældende at skulle til flere samtaler inden for få dage.

Ansættelsesudvalg og ansøgere giver positive tilbagemeldinger i forhold til deltagelse af psykologer i samtalerne, hvorfor det ses fastholdt i nuværende form.

Der er ansøgere, der peger på, at der går lang tid, inden de får en tilbage melding, såfremt de ikke er indkaldt til samtale. FPS er enig i den rejste pointe, hvorfor processen bør justeres, således at ansøgere, der ikke indkaldes til samtale, får besked herom umiddelbart efter 1. møde i Bemandingsrådet.

Erfaringer i forhold til gennemførelsen af 2. bemandingsrådsmøde

Forud for gennemførelsen af 2. bemandingsrådsmøde fremsendte FPS et HR-oplæg (én samlet løsningsmulighed) på baggrund af de rekrutterende chefers tilbage meldinger på, hvem de så som primære kandidater.

Tilbage meldingerne på oplægget var, at det var anvendeligt og tilfredsstillende i forhold til de efterfølgende drøftelser. Chefer på LOMITS blev inddraget oplægget.

Erfaringerne fra mødet peger på, at chefer på LOMITS som udgangspunkt skal søge og prioritere alle hjemlige stillinger i puljeopslaget for at give mest mulig handlerum til bemandingsrådet. Erfaringerne kan endvidere indikere, at samtlige ansøgere minimum bør ansøge 3-5 stillinger i puljeopslaget for at bibeholde flere muligheder under drøftelserne på bemandingsrådsmødet. FPS vil i den kommende proces vurdere, om det er et tiltag, der er behov for at gøre brug af/initiere.

Erfaringer i forhold til den administrative fase med lønforhandling og åremålskontrakter
Der er en del ansøgere (ca. 60 %), som peger på, at Bemandingsprocessen, fra man ansøger og til resultatet offentliggøres, opleves som en meget lang og tung bureaukratisk proces.

Koordinering af lønmandat mm. vurderes at fungere tilfredsstillende, og der er generel stor tilfredshed fra de rekrutterende chefer.

Lønforhandlinger blev gennemført centralt fra FPS side af. Der er rekrutterende chefer, der gerne selv ønsker at forhandle, hvilket FPS ikke ser nogen problemstillinger i, så længe FPS har indsigt i den samlede lønpakke. Det vil dog være FPS, der forhandler med HOD, når der er tale om åremålsansættelser.

Der er generelt ingen anmærkninger vedrørende anvendelse af åremål.
Der var dog et særligt tilfælde, hvor den primære kandidat ikke kunne afsluttes samtidig med de øvrige, da der inden for chefpilotområdet er et uklart aftalegrundlag i forhold til åremålsansættelser og maks-aflønning. Det medfører, at piloter på chefniveau for nuværende udnævnes uden åremål. FPS er, i koordination med FKO, opmærksom på denne problemstilling og følger op overfor HOD.

Tillæg til ansættelsesbrev og befaling via BAS vurderes gennemført på tilfredsstillende vis.

SEKVENSERING AF PROCESSER I BEMANDINGSSYSTEMET

Erfaringer i relation til udnævnelsesprocessens sekvensering

På baggrund af erfaringen fra de gennemførte processer vurderes det ud fra M401 populationen at være tilfredsstillende med to udnævnelsesprocesser (se dog nedenstående nuancering) og to bemandingsprocesser årligt.

De to processer overlapper hinanden. Fx starter Bemandingsprocessen kort tid efter, at chefpuljen er afgjort. Det betyder, at ansøgere, som gør indsigelse til egnethedsvurderingen, kan være nødt til at ansøge uden at vide, om de bliver vurderet egnede. Det kan erfaringsmæssigt også betyde, at der er kort tid til at ansøge, såfremt egnethedsvurderingen justeres til eksempelvis "egnet" ved 2. møde i Udnævnelsesrådet.

Sekvenseringen af de to processer kan overvejes og eventuelt justeres, således at bemandingsprocessen gennemføres som i det nuværende koncept to gange årligt, men at der alene gennemføres én udnævnelsesproces om året.

Erfaringen fra den gennemførte udnævnelsesproces i 1. kvartal viste en tidsmæssig udfordring i relation til, at ansøgere har kort tid til at ansøge i den efterfølgende bemandingsproces.

Det vurderes, at konceptet med én årlig udnævnelsesproces vil skabe et mere balanceret koncept i forhold til de to hovedprocesser, og samlet set vil de to processer blive oplevet mindre presset for ansøgere, beslutningstagere og FPS. Det der generelt kendetegner sekvenseringen af processerne er få dage mellem delprocesser og overlap af processer. Det kan være udfordrende at skabe tid nok mellem de enkelte delprocesser, blandt andet på grund af ferieperioder (fx vinter- og efterårsferie).

Det vurderes, at én årlig udnævnelsesproces for ansøgerne vil være mere enkelt, således at der kan søges om egnethed på ét fast tidspunkt hvert år, og ikke afhængigt af bemandingsprocessen eller skiftende ansøgningsfrister i hver udnævnelsesproces.

Omvendt kan der med én årlig udnævnelsesproces være en risiko for, at ansøgere vil opleve chefbemandingssystemet som ude af synkronisering med bemandingsprocessen, og at ansøgere fratages muligheden for søge i umiddelbar forlængelse af udnævnelsesprocessen og umiddelbart efter afgørelsen af egnethedsvurderingen. Dette vurderes dog at kunne håndteres gennem planlægning i tidsplanerne for processerne.

Det vurderes yderligere, at gennemførelse af udnævnelsesprocessen én gang årligt vil skabe bedre udnyttelse af ressourcerne i Chefbemandingssektionen ved FPS samt reducere antallet af møder i Udnævnelsesrådet.

En justering af hovedprocessernes afhængigheder og sekvensering vil eventuelt kræve en yderligere analyse med repræsentanter fra fx FPS, FKO, DEP og andre styrelser.

LEGITIMITET, TRANSPARENS OG ARBEJDSGIVERINTERESSE

Der har generelt været stor tilfredshed og positive tilbagemeldinger fra samtlige aktører i forhold til konceptet og de tilhørende to processer.

Ansøgerne giver generelt udtryk for, at udnævnelsesprocessen opleves legitim og transparent.

HOD har i deres tilbagemelding fremhævet, at processen opleves legitim, idet HOD fremhæver, at det ses som altafgørende, at foresatte chefer går objektivt og seriøst til processen vedrørende udtalelser.

Tilbage meldinger indikerer, at det justerede chefbemandingssystem imødekommer kravet om transparens. Særligt opleves informationen om det justerede chefbemandingssystem som god, at processerne har været tilgængelige og udførlige, samt at de individuelle tilbagemeldinger er grundige og brugbare. Der er positiv respons fra både ansøgere og rekrutterende chefer vedrørende anvendelsen af ét samlet puljeopslag halvårligt.

Der kan rejses kritik af, at konceptet ikke er fuldstændigt transparent i relation til offentlighed i hvem, der har ansøgt i de to processer og hvilke andre ansøgere, der er indgået i samtalefeltet til en stilling. Hertil skal det anføres, at der er en balance i at behandle chefer/medarbejdere i fortrolighed og være fuldstændig transparente i samtlige processer. Der er ikke tradition for at offentliggøre alle dele af rekrutteringsprocessen fra det tidligere ansøgningssystem, og det vil også kræve samtykke af den enkelte ansøger, hvis man skulle gå den vej. Der kan være en risiko for, at fuldstændig transparens med ansøgere og resultater vil afskrække nogle chefer fra at søge.

Det er på nuværende tidspunkt præmaturligt at vurdere graden af legitimitet på baggrund af de to processer. Tilbage meldinger fra ansøgere i begge processer indikerer dog, at systemet opfattes legitimt.

Endeligt indikerer tilbage meldingerne, at bemandingsprocessen og det samlede puljeopslag samt bemandingsrådsmøderne ses at understøtte og imødekomme arbejdsgivers interesse.

Næste midtvejsevaluering

Næste midtvejsevaluering udarbejdes i 1. kvartal 2021 efter gennemførelse af udnævnelsesprocessen i 3. kvartal og bemandingsprocessen i 4. kvartal 2020.