

## **OVERLIGGERNOTAT**

### UDDYBENDE MATERIALE VEDRØRENDE JUSTERET KONCEPT FOR CHEFBEMANDING

#### **Resumé**

Til koncernledelsesmødet 21. oktober blev det besluttet, hvilken model, der skal anvendes i et fremtidigt koncept for chefbemanding i et pilotprojekt.

Modellen er med dette oplæg søgt udfoldet og konsekvenserne beskrevet. Materialet består foruden dette notat af en række mere detaljerede nedslag, der for læsevenligheds skyld er opdelt i særskilte bilag. Nedenstående giver et overblik over de vigtigste input til forøget forståelse for pilotprojektets omfang og implementering.

#### **Sagsfremstilling**

I det følgende gives der en kort oversigt over vedhæftede materiale for at skabe overblik over hvert bilags indhold. Den samlede pakke af dokumenter er udarbejdet for at danne grundlag for drøftelserne i koncernledelsen vedrørende pilotprojektet for justeret chefbemandingssystem.

De vedhæftede bilag giver en uddybende forklaring på effekterne forårsaget af forskellige delelementer, der påvirkes af beslutningen om at implementere pilotprojektet for oberst/kommandør-niveauet startende 1. januar 2020. Pilotprojektet vedrører oberster og kommandører i Forsvarsministeriets koncern, hvorefter der er mulighed for at systemet kan udrulles til andre niveauer og medarbejdergrupper, eventuelt med justeringer.

### Bilag 1: Udnævnelsesråd

Udnævnelsesrådet refererer direkte til forsvarschefen og arbejder således på vegne af/på mandat fra forsvarschefen. Udnævnelsesrådet har følgende sammensætning:

- 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

Processen for udnævnelsesrådet er som følger:



Bilaget giver en konkretiseret beskrivelse af modellens opbygning og proces ud fra de valg, der blev foretaget til seneste koncernledelsesmøde.

I bilaget udfoldes derudover, hvorledes screeningsprocessen og vurderingen af kandidaterne forløber, herunder rammen for tilbagemeldingerne. Inkluderet i bilag 1 er et årshjul, der skematisk giver et estimat på, hvorledes udnævnelsesrådets arbejde tidsmæssigt vil forløbe over året.

### Bilag 2: Bemandingsprocessen

Forsvarschefen, eller en af ham udpeget, leder bemandingsprocessen. Bemandingsprocessen tager udgangspunkt i, at en pulje af stillinger bemandes to gange årligt (for LG2/LR38-niveauet) under ledelse af forsvarschefen. Bilaget beskriver bemandingsprocessen i pilotprojektet ud fra de valg, der blev foretaget til seneste koncernledelsesmøde.



Som det ses i ovenstående figur består bemandingsprocessen af pulje-

bemanding ved, at der hvert halve år slås en pulje af stillinger op, som interesserede søger. FPS screener kandidaterne, og de rekrutterende chefer holder samtaler og har det ansvar for udvælgelse af kandidater, der koordineres med FPS DIR. Forsvarschefen har ansvaret for bemandingsprocessen, herunder ansvaret for at "kabalen går op".

Bilaget indeholder et årshjul for bemandingsprocessens aktiviteter.

#### *Bilag 3: Helhedsansvar – FPS' rolle*

FPS rolle er todelt: Som den ene del er FPS facilitator for hele processen, hvilket kan sammenlignes med den rolle, som et professionelt rekrutteringsbureau har i en rekrutteringsproces. Som den anden del af FPS rolle gives FPS ansvaret for - på vegne af/mandat fra forsvarschefen - at koncernens samlede interesser tilgodeses. Herunder at bemandingen af chefgruppen sker med hensyn til, at der skabes balanceret værnsfordeling, tjenesteforløb og mangfoldighed i chefgruppen.

#### *Bilag 4: Ad hoc vurdering og bemanding*

For at sikre en grad af fleksibilitet i pilotprojektet vil der i særlige tilfælde være behov for ad hoc vurdering til udnævnelse og bemanding. Ad hoc bør kun anvendes, når andre løsninger vurderes uhensigtsmæssige, fx funktion i højere stilling. Der er identificeret to overordnede årsager til, at en ad hoc proces kan iværksættes:

1. En stilling bliver vakant uforudset (der gennemføres ad hoc bemandingsproces)
2. Eksterne kandidater skal afklares til niveauet (der gennemføres ad hoc bedømmelsesproces)

Årsagerne og begrundelser udfoldes i bilaget med modeller for, hvorledes ad hoc processen vil gennemføres. Særligt begrundelserne for at iværksætte ad-hoc-processer vil være i fokus i kommunikationen.

#### *Bilag 5: Beordring*

Der vil være situationer, hvor det vil være nødvendigt at anvende beordring. Beordring kan fx anvendes i følgende situationer:

1. For at sikre, at alle de ledige stillinger besættes – også hvis der ikke er ansøgere
2. Uforudset afgang fra stillinger, der ikke kan stå vakante/besættes midlertidigt inden næste ordinære bemandingsrunde
3. Ved særlige hensyn – personeltilpasningsprocesser, organisationsændringer, hensyn til medarbejderen m.v.
4. Såfremt en chef ønskes fastholdt længere i en stilling end stillingens tidsbegrænsning
5. Internationale operationer
6. Ved tilbagegang i tilbagegangsstilling efter endt åremål – hvis chefen ikke får en af de stillinger han/hun har søgt

### *Bilag 6: Åremål*

Åremål indføres i forbindelse med pilotprojektet. Åremål vil give forøget fleksibilitet på niveauet, fleksibel tidsbegrænsning af ansættelsen og mulighed for tilbagegang til LG1/LR37.

Bilaget beskriver åremålsansættelser i relation til pilotprojektet.

### *Bilag 7: Tidsbegrænsning*

Tidsbegrænsning og åremål anvendes til dels med det samme formål, nemlig at sikre rotation og dynamik i chefgruppen. Åremål vil dog ikke kunne omfatte alle på niveauet, hvorfor det er nødvendigt at anvende tidsbegrænsning. Der indføres tidsbegrænsning når kandidater varigt udnævnt i LG2/LR38 skifter stilling efter pilotprojektets indførelse (1. januar 2020).

### *Bilag 8: Potentialeudredning*

Potentialeudredning anvendes til at kvalificere vurderingerne med henblik på udnævnelse og som et supplement til rekrutterende chefer, når de skal finde det bedste match mellem kandidat og stilling. Derudover vil potentialeudredningen kunne anvendes af kandidaten, da vedkommende får tilbagemelding med styrker og udviklingsområder. I bilaget beskrives forskellige modus for, hvordan test indgår i udnævnelse og bemandingsprocessen, herunder personlighedstest, intelligencetest og case interview.

### *Bilag 9: Talent Management*

Talent Management skal kunne fungere i samspil med det justerede chefbemandsystem. Derfor skal deltagere i Talent Management ansøge udnævnelsesrådet på lige fod med andre kandidater, mens det vil være FPS' ansvar at gøre udnævnelsesrådet opmærksom på, hvorvidt kandidaten er udpeget som ledelses- eller fagligt talent. I forhold til bemandingsprocessen er det talentets eget ansvar at tage hånd om sin udvikling, men der kan være situationer, hvor det er i koncernens interesse at henlede et talents opmærksomhed på en eller flere relevante stillinger.

### *Bilag 10: Roller og funktioner i forhold til inhabilitet*

Der vil kunne opstå situationer, hvor deltagere i udnævnelses- og bemandingsprocessen bliver inhabile. Dokumentet beskriver, hvorledes inhabilitet skal håndteres i de to processer. I udnævnelsesrådet gælder, at såfremt ét af rådets medlemmer er inhabil vil vedkommende ikke kunne deltage i behandlingen af den konkrete kandidat. Det samme gør sig gældende i bemandingsprocessen, i situationer hvor den rekrutterende chef eller andre deltagere i bemandingsprocessen er inhabile.

### *Bilag 11: Vurderingsparametre*

Notatet beskriver vurderingsparametre for udnævnelse og bemanning af specifikke stillinger. Herved tydeliggøres, at kandidaterne vurderes

efter bredere parametre til udnævnelse, mens det er de øvrige supplerende parametre, der vægtes i forhold til bemanningen af en konkret stilling. Følgende parametre for udnævnelse beskrives i dokumentet:

- Ledelse og udvikling
- Beslutningsevne og håndtering af pres
- Helhedsforståelse og ressourcebevidsthed
- Kommunikation

Parametre for bemanning af specifikke stillinger:

- Faglighed
- Erfaring
- Talent Management
- Værnsfordeling
- Holdets sammensætning
- Øvrige specifikke hensyn