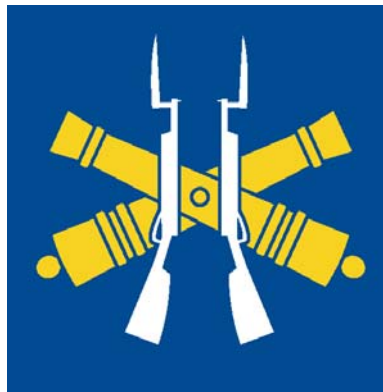


FÖRSVARSFÖRVALTNINGENS PERSONALPOLITISKA PROGRAM

2005



**FÖRSVARSMINISTERIET
RESURSPOLITISKA AVDELNINGEN
2005**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. PERSONALLEDNINGENS VERKSAMHETSMILJÖ OCH FÖRSVARSFÖRVALTNINGENS BEREDSKAP INFÖR DE AKTUELLA FÖRÄNDRINGARNA

- 1.1. Allmänt
- 1.2. Internationaliseringens och statsfinansernas ramvillkor för försvarsförvaltningen
- 1.3. Riktlinjerna för utvecklandet av det militära försvaret enligt statsrådets redogörelse
- 1.4. Förändringarna i befolkningens åldersstruktur och tillgången till arbetskraft
- 1.5. Informationssamhället och arbetsprocessernas utveckling
- 1.6. De förändrade arbetslivsstrukturerna och verkningarna med tanke på arbetsförhållandena

2. DEN GODA ARBETSGIVARENS FÖRFARINGSSÄTT INOM FÖRSVARSFÖRVALTNINGEN

- 2.1. De allmänna utgångspunkterna
- 2.2. Den goda arbetsgivarens etiska värdegrund
- 2.3. Kraven gällande ledning och utvecklande av kunnandet
- 2.4. Kraven på arbetsgemenskapen, arbetshälsan och arbetarskyddet
- 2.5. De personalpolitiska förfaringssätten i situationer som gäller försvarsförvaltningens organisationsförändring eller regionalisering av förvaltningen och partnerskapsprojekt
- 2.6. Kraven gällande jämställdhet och likabehandling inom försvarsförvaltningen
- 2.7. Genomförandet av lönepolitiken

3. RIKTLINJERNA FÖR UTVECKLANDET AV FÖRSVARSFÖRVALTNINGENS PERSONALSTRUKTUR

- 3.1. Grunderna för utvecklandet av försvarsförvaltningens personalstruktur
- 3.2. Försvarsmaktens personalstruktur
- 3.3. Utvecklandet av personalstrukturen hos försvarsförvaltningens byggverk
- 3.4. Utvecklandet av försvarsministeriets personalstruktur

1. PERSONALLEDNINGENS VERKSAMHETSMILJÖ OCH FÖRSVARSFÖRVALTNINGENS BEREDSKAP INFÖR DE AKTUELLA FÖRÄNDRINGARNA

1.1. Allmänt

Försvarsförvaltningens personalpolitik sörjer för att försvarsförvaltningen har en yrkeskunnig och motiverad personal, som med beaktande av de resurser som tilldelats förvaltningsområdet räcker till i både kvalitativt och kvantitativt avseende för behoven under krigstid och fredstid. Personalen skall också fylla de ökade kraven på kunnande och internationalisering. Den helhet som personalens storlek, dess värde i pengar och dess kunnande utgör kallas *personalresurs*. En del av förvaltningsområdets personalresurser utgörs också av de värnpliktiga. Detta program gäller dock endast förvaltningsområdets avlönade personal.

Till *personalpolitiken* hör riktlinjerna och principerna för verksamheten, speciellt med tanke på personalens ställning och valet samt ledningen och utvecklandet av personalen, målsättningen för belönandet, arrangemangen gällande arbetsförhållandena samt användningen av personalresurserna. Genomförandet av dessa handlingslinjer och principer kallas *personalledning*.

Med hjälp av *försvarsförvaltningens personalpolitiska program* förstärks den gemensamma värdegrunden och verksamhetskulturen hos försvarsförvaltningens ämbetsverk samt upprättas gemensamma personalpolitiska handlingslinjer och principer för förvaltningsområdet. Realiserandet av de riktlinjer som ingår i programmet har en betydande inverkan på försvarsförvaltningens konkurrenskraft som arbetsgivare och därigenom också på hela förvaltningsområdets funktionsförmåga. Försvarsministeriet följer med hur programmet genomförs och utvecklingsmålen nås. Programmets verkningfullhet ökas genom årlig granskning av hur tidsenligt programmet är med tanke på planeringen av personalresurserna på medellång och lång sikt.

Statens arbetsgivar- och personalpolitik¹ har varit föremål för stora förändringar under det senaste decenniet, och försvarsförvaltningen har som arbetsgivare därigenom ställts inför nya utmaningar. De centralaste förändringar har varit den ökade internationaliseringen och Finlands förändrade internationella ställning, anpassningen av statsfinanserna till nya och stramare specialvillkor samt förnyandet av förvaltningens strukturer, ledningssystem och verksamhetsformer.

Utgångspunkten för *försvarsförvaltningens personalpolitiska program* är en framgångsrik skötsel av förvaltningsområdets omfattande och mångsidiga uppgiftsområde i de ovan nämnda förhållandena som är föremål för fortsatta förändringar.

Ansaret i fråga om arbetsgivar- och personalpolitiken

I enlighet med *statsrådets principbeslut om statens personalpolitiska linje* svarar ministerierna för styrningen av den personalpolitik som förs inom deras förvaltningsområde och finansministeriet (Statens arbetsmarknadsverk) för beredningen av en gemensam personalpolitik för staten och för statens arbetsgivarverksamhet på central nivå. Ministerierna har för det egna förvaltningsområdets räkning styrnings- och koordineringsansvaret för dimensioneringen av personalresurserna, bl.a. att anvisa finansiering i resultatstyrningsprocessen, att införliva de personalpolitiska målen i resultatstyrningen och i verksamhets- och ekonomiplaneringen samt att bedöma och ge akt på

¹ "Arbetsgivarpolitiken innefattar i detta program förutom inverkan på anställningsvillkoren via arbetsgivarrepresentanternas arbetsmarknadsförhandlingar och avtalsverksamhet också utformningen av arbetsgivarens avsikter i frågor som gäller personalpolitik och upprätthållandet av arbetsfred.

personalpolitiken inom förvaltningsområdets verksamhetsenheter. Statsrådet har hand om de statliga arbetsplatsernas verksamhetsbetingelser på lång sikt som en del av budgetpolitiken.

Försvarsministeriet svarar för försvarsförvaltningens personalpolitik och arbetsgivarverksamhet genom att fastställa resursramarna för förvaltningsområdet samt de allmänna principerna och riktlinjerna för verksamheten. I egenskap av förhandlingsmyndighet på området driver försvarsministeriet arbetsgivarpolitiken och svarar för sin del för arbetsfreden på förvaltningsområdet. Det främsta ansvaret för försvarsförvaltningens personal bärs dock av det enskilda ämbetsverket inom försvarsförvaltningen. Förutsättningen för att försvarsförvaltningens personal-, arbetsgivar- och lönepolitik skall kunna drivas är dock att det finns fungerande data- och informationssystem för personalförvaltningen samt indikatorer för mätning av personalresursernas tillstånd.

1.2. Internationaliseringens och statsfinansernas ramvillkor för försvarsförvaltningen

Finlands anslutning till Ekonomiska och monetära unionen och den gemensamma valutan har medfört förändrade verksamhetsförutsättningar. Upprätthållandet av Finlands konkurrensförmåga och skattebesluten till stöd för den ställer den offentliga förvaltningen inför ökade krav på effektivitet.

Den globala förändringen i omvärlden samt förvaltningens nya uppgifter och service framhäver en välfungerande och effektiv offentlig sektors allt större betydelse när det gäller den samhällsekonomiska stabiliteten och hela samhället.

Också i övrigt bör den statliga arbetsgivaren aktivt förbereda sig för förändringarna i befolknings- och åldersstrukturen och den internationella skattekonkurrensen under detta och följande årtionde. Utifrån prognoserna för nationalekonomins utveckling kan en genomsnittligt bättre ekonomisk tillväxt som skulle öka statens finansieringsresurser inte förväntas under detta årtionde.

Statsrådets säkerhets- och försvarspolitiska redogörelse från år 2004 (SRR 6/2004) förutsätter att man koncentrerar sig på kärnverksamheterna, samt att omstruktureringen av försvaret fortsätter genom anpassning av lednings- och förvaltningssystemet till den förändrade säkerheten i omvärlden, de krigstida behoven och anslagsresurserna. Redogörelsen förutsätter att anslagen dimensioneras enligt utgiftsramarna för åren 2005-2008 och att nivån bibehålls under åren 2009-2012. På grund av att försvarsmaktens strukturella rationaliseringsåtgärder börjar inverka först fr.o.m. år 2008 förutsätter redogörelsen att tillväxttrycket på försvarsmaktens omkostnader åren 2005-2007 minskas med hjälp av förvaltningsområdets interna åtgärder genom att ge prioritet åt vissa funktioner samt genom att fortsätta strukturuomvandlingen. Enligt redogörelsen är målsättningen att åren 2008-2012 genom strukturella åtgärder få omkostnaderna att motsvara 2004 års nivå med stöd av årliga inbesparingar om i medeltal 50 milj. euro som tilldelas utvecklingsprojekten.²

De ovan beskrivna ramvillkoren och ökade produktivitetskraven förutsätter en stram resurspolitik när förvaltningsområdets personalresurser utvecklas för att de i redogörelsen förutsatta bestående inbesparingarna i försvarsmaktens omkostnader skall få till stånd. Minskningen av försvarsmaktens krigstida numerär, förnyandet av det fredstida lednings- och förvaltningssystemet och de på partnerskap baserade strategimodellerna skapar ramar för utvecklandet av kärnverksamhetens personalarrangemang och för säkerställandet av det kunnande som behövs i

² Statsrådets redogörelses SRB 6/2004 "Finlands säkerhets- och försvarspolitik 2004" s. 85 o. 86-87.

framtiden. Försvarsmaktens personalsystem måste också planeras så att det blir så kostnadseffektivt som möjligt i framtiden.

1.3. Riktlinjerna för utvecklandet av det militära försvaret enligt statsrådets redogörelse

I statsrådets säkerhets- och försvarspolitiska redogörelse SRR 6/2004 görs en grundlig granskning av de omvärldsförändringar som påverkar det militära försvaret. Utifrån detta visas i redogörelsen bl.a. det militära försvarets utvecklings- och styrkebehov samt försvarsmaktens reviderade uppgifter. På grundval av redogörelsen utvecklas det militära försvaret särskilt som följer³:

Finland utvecklar sin försvarsförmåga som ett militärt icke-allierat land, bevakande förändringarna av säkerheten i sin omvärld, särskilt de förändringar som har följdverkningar för norra Europa. Finlands internationella krishanteringsförmåga utvecklas med beaktande av EU:s behov av trupper, de kapacitetskrav som planerings- och översynsprocessen inom Natos partnerskap för fred ställer samt det nordiska krishanteringssamarbetet.

Finlands nationella trovärdiga försvarsförmåga dimensioneras så, att hela landet försvaras, och utgångspunkten är därför den allmänna värnplikten och det territoriella försvarssystemet. Förutsättningen för att försvarssystemet skall kunna utvecklas är att inriktningen på de centrala funktionerna och försvarsmaktens fortsatta strukturomvandling ges företräde. Försvarsmaktens lednings- och förvaltningssystem anpassas så att det svarar mot förändringarna av säkerheten i omvärlden och de beslut om minskning av antalet krigstida trupper som fattas med stöd därav. De krigstida trupperna indelas i territoriella och operativa trupper. De territoriella truppernas styrka är ca 250 000 och de operativa styrkornas ca 100 000 man. Det frivilliga försvaret och krishanteringen utvecklas.

1.4. Förändringarna i befolkningens åldersstruktur och tillgången till arbetskraft

Befolkningens åldersstruktur förändras i den närmaste framtiden varaktigt i Finland. De äldres antal ökar under de närmaste åren. Den förväntade livslängden ökar och nativiteten minskar. Barnens och de ungas antal minskar, den arbetsföra befolkningen blir mindre och de äldres antal ökar. Finlands folkmängd kommer förmodligen att börja minska i början av 2020-talet.

Den ekonomiska försörjningskvoten och den demokratiska försörjningskvoten börjar försämrast vid övergången till 2010-talet och utvecklas ojämnt i regionalt avseende.⁴ Eftersom arbetslösheten är omfattande och många tidigt lämnar arbetslivet började arbetskraften i själva verket minska redan år 2004.

Under de kommande decennierna är det nödvändigt att på arbetsmarknaden anpassa sig till att arbetskraften minskar och att dess åldersprofil förändras. Den höga arbetslöshetsnivån och den omständigheten att många går i pension tidigt förstärker ytterligare verkningarna av den ovan beskrivna demografiska förändringen.

Minskningen av arbetskraften och de därav föranledda utmaningarna varierar branschvis och områdesvis. På den regionala nivån är tillgången till arbetskraft ett problem särskilt utanför centrumområdena, där det ringa utbudet på arbetskraft leder till att möjligheterna för

³ Statsrådets redogörelse SRR 6/2004 s. 5-9.

⁴ Ekonomisk försörjningskvot = antalet personer som står utanför arbetslivet per sysselsatt person.

Demografisk försörjningskvot = förhållandet mellan antalet 65 år fyllda och personerna i arbetsför ålder (15-64 år gamla).

näringsverksamheten blir allt knappare. Å andra sidan frigörs förmodligen en arbetskraftsreserv som kan omskolas på många områden och bland dem som står utanför arbetslivet.

Statens personalomsättning ökar på grund av åldersstrukturen. Uppskattningsvis faller närmare 50 % av personalen bort på 2000-talet fram till år 2011. Motsvarande utvecklingstrend gäller också försvarsförvaltningen. Konkurrensen om arbetskraften hårdnar och den personal som försvinner måste kunna ersättas genom rekrytering av ny personal. På en arbetsmarknad med en åldrande befolkning förs konkurrensen i förhållanden där de ungas värderingar beträffande arbetet och livet över huvudtaget förmodligen betonar helt andra saker än föräldrarnas.

1.5. Informationssamhället och arbetsprocessernas utveckling

Informationssamhället förutsätter ett nytt slag av ledarskapskultur och förnyande av organisationerna. Den nya teknologin och arbetsprocessernas utveckling inverkar på personalledningen. Särskilt informationsteknologi ökar medlen och erbjuder möjligheter till nätverksbaserat arbete och till utnyttjande av nya slag av organisations- och verksamhetsprocesser.

Den nya teknologin gör det ofta möjligt att omorganisera t.o.m. stora arbetsprocesser. Men inte ens stora satsningar på att utveckla teknologin eller på utbildning förbättrar produktiviteten om inte verksamhetsformerna samtidigt förändras. Ledningsmetoderna, sättet att organisera produktionen, samarbetet mellan ledningen och personalen och arbetsmiljön är inom försvarsförvaltningen av stor betydelse när det gäller att dra nytta av personalens kunnande.

Försvarsförvaltningens verksamhetskultur utvecklas i enlighet med principerna för den lärande organisationen. På individnivå stöds inläring och självinstruktion kopplade till försvarsmaktens behov samt individens vilja och förmåga att lära sig. Personalen måste också på eget bevåg utveckla sitt kunnande så som informationssamhället förutsätter.

Inom försvarsförvaltningen är de särskilda utmaningar som hänför sig till ledningen särskilt skapandet av förutsättningar för inläring och innovation, teamarbete, utnyttjandet av flexibla arbetssätt och nätverk samt ledningen av alla de människor som hör samman med detta. Den satsning försvarsmakten gör på sina organisationers kunskap och vetande, på deras know-how och på styrningen av dem påverkar på ett positivt sätt också bilden av arbetsgivaren och konkurrensförmågan särskilt när man konkurrerar om den högt utbildade arbetskraften.

1.6. De förändrade arbetslivsstrukturerna och verkningarna med tanke på arbetsförhållandena

Strukturförändringarna inom försvarsförvaltningen, statsmaktens regionaliseringsprojekt, informationsteknologins utveckling, globaliseringens inverkan på samhället samt kraven på anpassning och flexibilitet skapar tryck på att fortgående genomföra förändringar samt utveckla organisationerna och individerna. Kravet på flexibilitet uppfylls med hjälp såväl av strategimodeller för organisationsförändringar och partnerskapsbaserade verksamhetsmodeller som av arbetstidsarrangemang och utvecklande av arbetsuppgifterna. Alla dessa omständigheter är nära förknippade med arbetsförhållandena och välbefinnandet i arbetet. Förmågan att behärska dessa förändringar är av betydelse också för försvarsförvaltningens konkurrensförmåga som arbetsgivare.

Systemet för resultatstyrning utvecklas och kompletteras inom organisationerna bl.a. genom att mål och sammanfattande mått som gäller personalens kunnande och förnyandet av personalen utarbetas.

Teamarbetet

I och med att teamarbetet ökar krävs nya samarbetsförmågor i relation till den traditionella förvaltningskulturen. De flesta arbeten förutsätter fortgående nyinläring, uppfattning av helheterna och förmåga till flexibel interaktion. Arbetet är i allt större utsträckning rörligt och utförs ofta på många olika platser. Arbetstidsarrangemangen håller också på att bli mångsidigare och mera differentierade.

Nätverksbygget skapar möjligheter att finna nya, samarbetsbaserade modeller för verksamheten i stället för och jämsides med den centraliserade sektorledningen, genom granskning av förvaltningens strukturer och arbetsfördelningen mellan olika nivåer. Vid nätverksbygget baserar sig ledningen, arbetet och produktionen på långvarigt samarbete. Ett framgångsrikt nätverksbygge ställer krav på kontrollen över nätverksförhållandet i syfte att garantera kvalitet, kostnader och störningsfri verksamhet. Interaktionen med den privata sektorn ökar förmodligen, vilket innebär att det blir nödvändigt att börja tillämpa nya modeller bl.a. när det gäller skötseln av resurserna, uppföljningen av resultaten och beaktandet av kundernas behov. Samarbetsrelationerna med utomstående intressenter förutsätter, att de situationer i vilka regler och praxis gällande anskaffningsförfarande identifieras redan i utredningsskedet.

2. DEN GODA ARBETSGIVARENS FÖRFARINGSSÄTT INOM FÖRSVARSFÖRVALTNINGEN

2.1. Allmänna utgångspunkter

Enligt statsrådets principbeslut om statens personalpolitiska linje måste försvarsförvaltningen för att lyckas i sin strävan att rekrytera kunnig arbetskraft och hålla den kvar i sin tjänst vara en god arbetsgivare. Detta sker genom att försvarsförvaltningen ger akt på den allmänna bilden den ger av sig själv som arbetsgivare, ser till att uppgifterna är lockande, utvecklar avlöningssystem som är sporrande och fungerande, skapar goda arbetsplatsmiljöer samt vinnlägger sig om personalens ställning och sörjer för att dess kunnande utvecklas. Den goda arbetsgivarens förfaringssätt förutsätter ett fungerande samarbete mellan arbetsgivaren och personalen också på försvarsförvaltningens olika nivåer.

Arbetsgivarbildens betydelse vid konkurrensen om arbetskraften

Bilden av försvarsförvaltningen som en attraktiv arbetsgivare förstärks av att uppgifterna är mångsidiga och internationella och av att försvarsförvaltningen för sin del främjar informationssamhället och fungerar som ett föredöme i detta avseende samt tillägnar sig en verksamhetskultur som baserar sig på vår värdegrund och informerar om detta. Informationen om arbetsgivarbilden bör riktas särskilt till de unga.

2.2. Den goda arbetsgivarens etiska värdegrund

Målsättningen inom försvarsförvaltningen är att stärka och utnyttja den gemensamma värdegrunden och enhetliga verksamhetskulturen. Värdegrunden och den höga etiska nivån stärks på så sätt att hela personalen tillägnar sig värdegrunden som en del av den vardagliga verksamheten. Ledarna och förmännen har ett speciellt ansvar för att också genom sitt eget föredöme stärka den gemensamma värdegrunden. Värdena verkliggörs också genom regler och förvaltningens kutymer.

Statsförvaltningens värdegrund

Den av statsrådet fastställda värdegrunden för statsförvaltningen påverkar den etiska värdegrunden för försvarsförvaltningens personalpolitik. Den bygger på följande värden: en resultatinriktad verksamhet, kvalitet och stor sakkunskap, serviceinriktning, öppenhet, förtroende, jämlikhet, opartiskhet, oavhängighet och ansvarsmedvetenhet.

Försvarsförvaltningens värden

Försvarsförvaltningens värden, som fastställts i den strategiska planen för försvarsförvaltningen, styr för sin del arbetet på alla håll inom förvaltningsområdet så, att ett gemensamt måltillstånd kan uppnås:

Säkerhet

Vi har en central roll när det gäller att trygga samhällets livsviktiga funktioner. Vi försvarar vårt land på rikets hela område. Vi deltar i det internationella samarbetet och i den militära krishantering och i förhindrandet och avvärjandet av hoten mot Finlands inre säkerhet. Vår roll förstärker våra medborgares trygghetskänsla.

Tillförlitlighet

Vi agerar i alla situationer som en del av det demokratiska samhället så, att statsledningen, våra medborgare, våra samarbetspartner och våra egna arbetstagare har ett obetingat förtroende för vårt förvaltningsområde.

Trovärdighet

Vår verksamhet som försvarsförvaltning förstärker vår försvarsförmågas nationella och internationella trovärdighet, vilket är den viktigaste faktorn när det gäller att förhindra de yttre hot som riktas mot Finland.

Fosterländskhet

Vi arbetar för att främja fosterlandets framtid och högaktar de tidigare generationernas uppföringar. För vår egen del ser vi till att det är möjligt också för de kommande generationerna att fatta självständiga avgöranden i den internationella säkerhetsomvärlden som ständigt utvecklas.

2.3. Kraven gällande ledning och utvecklande av kunnandet

Ledning och förmansarbete

Förändringarna inom försvarsförvaltningen har ställt ledarna och förmännen inför ett ökat antal nya utmaningar. Ledningen är i färd med att professionaliseras i ämbetsverken. En ny yrkeskår bestående av offentliga ledare håller på att uppstå. Bland de nya kompetensområden som krävs av ledarna kan särskilt nämnas förmågan att skapa visioner och strategiskt ledarskap, ledning av resurser och ekonomi, förändringsledning samt kunnande på områdena personal, ledning och interaktion. I försvarsförvaltningens organisationer som fungerar i en marknadsmiljö framhävs i allt högre grad förmågan att kunna sköta ledningen av resurser och ekonomi. En central utmaning när det gäller att utveckla förvaltningen är också utvecklandet av ledningen och ledandet, särskilt ledningen av personalen.

Det personalstrategiska tänkandet och ledningssättet har ökat inom försvarsförvaltningen. Ledningen av personalresurserna har blivit en del av försvarsförvaltningens verksamhetsstrategi. Utgångspunkten är, att alla ledare och förmän svarar för att verksamheten vid den egna enheten är resultatrik och för att alla resurser, också personalresurserna används effektivt. Detta förutsätter att arbetsgemenskaperna utvecklas grundligt och brett upplagt.

Till förmännens viktigaste egenskaper med tanke på arbetstagarnas engagemang hör att de bör kunna fungera som föredöme och vara särskilt observanta när det gäller att behandla personalen

rättvist och jämlikt. T.ex. bör det sätt på vilket jämställdheten mellan de olika åldersgrupperna förverkligas ges särskild uppmärksamhet.

Med tanke på förvaltningens funktionsförmåga är det viktigt att utnyttja både organisationernas och individernas alla oanvända ledningsresurser. Till detta hör att man inom försvarsförvaltningen uppmuntrar kvinnor att söka sig till lednings- och förmansuppgifter.

Inom försvarsförvaltningen utvecklas den högsta ledningen enligt riktlinjerna i den av finansministeriet fastställda strategin för utvecklande av ledningen 2002-2012 med sikte på ett professionellt ledarskap.

Personalens kunnande

Ledning och behärskanie av kunnandet är en kritisk framgångsfaktor för försvarsförvaltningens konkurrensförmåga som arbetsgivare, för förvaltningsområdets verksamhets- och serviceförmåga och för hur resultatrik verksamheten är. En betydande del av försvarsförvaltningens organisationer är till sin natur expertorganisationer, vilkas funktionsförmåga på ett avgörande sätt är beroende av personalens kunnande samt av möjligheterna att få tillgång till personal och av det sätt på vilket den utvecklas. Försvarsförvaltningen måste också kunna locka till sig kunnig personal och hålla den kvar i sin tjänst samt erbjuda den utvecklingsmöjligheter.

En betydande förändring i Finland under de följande årtiondena följer av den förändrade åldersprofilen. I och med dem som går i pension försvinner det erfarenhetsbaserade kunnandet i snabb takt från arbetsmarknaden. Framgångsrikast är i allmänhet arbetsgemenskaper som består av arbetstagare i alla åldrar. Där är det möjligt att sammanföra den nya kunskap som de unga fått via sin utbildning och de äldres erfarenhet.

Försvarsförvaltningens organisationer måste kunna hantera verkningarna av att personalen åldras och att personalomsättningen är stor under de närmaste åren. Försvarsförvaltningens arbetssätt bör stöda det fortsatta kunnandet. Dessutom är det nödvändigt att finna medel att åstadkomma balans i arbetsgemenskapernas åldersstruktur och att överföra kunnandet från de äldre till de yngre. Samarbete, öppenhet, uppskattning av personalens yrkeskunskap bidrar till att kunnandet överförs till den yngre personalen. Senioritet bör utnyttjas i arbetsgemenskapen.

Rekryteringen av unga utvecklas genom stöd för praktikmöjligheter och planmässig inskolning samt genom att informera om den förändrade verksamhetskulturen.

Utvecklingen inom informationssamhället understryker kunskapens och förmågans betydelse i arbetet. Försvarsförvaltningen bör som arbetsgivare främja informationssamhällets utveckling genom att utveckla personalen, ledningen, arbetsprocesserna och verksamhetskulturen så att de stöder lärandet. Kunnandet måste utvärderas och utvecklas systematiskt utgående från målen för verksamheten.

Försvarsförvaltningen bör som arbetsgivare främja personalens karriärplanering, rörlighet och inhämtande av mångsidig erfarenhet, särskilt i internationella uppgifter. Som en del av utvecklingssamtalen genomförs långsiktig karriärplanering. Försvarsministeriet bär ansvar för att karriärtänkandet tas med när det gäller att planera och ställa upp mål för personalresurserna på lång sikt samt för att främja en positiv inställning till karriärplanering för alla personalgrupper och främja rörligheten i överensstämmelse med den inom försvarsförvaltningen. Förvaltningsområdets organisationsenheter bär ansvaret för att karriärplaneringen blir en del av strategiprocessen och

ledningen av den. Förmannen ansvarar för att den egna personalens kunnande säkerställs. Också den enskilda individen ansvarar för att den egna yrkeskunskapen upprätthålls och fortgående utvecklas.

Tryggandet av kunnandet innefattar de åtgärder och principer genom vilka man sörjer för det kunnande som behövs för att uppgifterna skall kunna utföras både för närvarande och i framtiden. Delområden när det gäller att trygga kunnandet är överföring och utvecklande av kunnandet och inhämtande av nytt kunnande. När det gäller kunnande som skall överföras är det fråga om kompetensområden som är viktiga med tanke på verksamhet och mål inom försvarsförvaltningens organisationer och som är väsentliga för att de strategiska målen skall kunna nås. Kunnandet inom försvarsförvaltningen måste överföras på alla organisationsnivåer, inklusive även stödtjänsterna. Till utvecklandet av kunnandet kan hänföras t.ex. personalutbildning och inläring i arbetet och fortgående självutveckling samt inverkan på attityder och atmosfär så att inställningen till att kunnandet utvecklas blir positiv. Med inhämtande av nytt kunnande avses förutom nyrekrytering också eventuella köpta tjänster och på samarbetsavtal baserade anskaffningar av kunnande samt samarbete mellan läroinrättningar i syfte att sörja för nya experter.

Inom försvarsförvaltningen blir det nödvändigt att allt tydligare övergå till en personalplanering som baserar sig på kunnande. I en sådan personalplanering är huvudvikten inte förlagd till personalens storlek utan till dess kvalitativa egenskaper. Målet för en på kunnande baserad personalplanering är att sörja för, att varje uppgift sköts av en person med lämpligt kunnande för uppgiften, och att utgångspunkten vid nyrekrytering är att det kunnande som behövs skall anskaffas.

Identifiering av de risker och flaskhalsar som hör samman med kunnandet bör vara en del av förvaltningsområdets personalplanering. Flaskhalsar i fråga om kunnandet kan uppstå särskilt i samband med omfattande strukturella förändringar eller vid omorganisering av uppgifter, men de kan uppenbara sig också när det gäller enskilda uppgifter. Genom kartläggningar av kunnandet kan nivån på kunnandet inom försvarsförvaltningens organisationer och kunnandets omfattning utredas. Kartläggningar kan göras på flera nivåer, från hela organisationen till enheter, team och individer. Personalbokslutet är ett arbetsredskap för utveckling och beslutsfattning som hör samman med den strategiska ledningen av personalen och genom vilket personalens tillstånd kan konstateras och skildras och objekt för utveckling kan fås fram.

2.4. Kraven på arbetsgemenskapen, arbetshälsan och arbetarskyddet

Utvecklandet av arbetshälsan bör vara en del av den dagliga ledningen av organisationen. Arbetshälsan, undvikandet av utbrändhet, ledningen av arbetsgemenskapen och arbetsformerna måste ges allt mer uppmärksamhet inom försvarsförvaltningen. Personalens hälsa och välmåga måste allt tydligare ses som en viktig framgångsfaktor, för arbetsplatsernas funktionsförmåga och för resultaten av verksamheten. Med hjälp av arbetshälsan eftersträvas innovativitet samt på förtroende baserat samspel, samarbete och en atmosfär som framhäver förmågan att satsa på mänskliga relationer. Arbetshälsan avgör också hur äldre arbetstagare stannar kvar i arbetslivet.

På förmännen ställs större förväntningar än tidigare när det gäller att bygga upp atmosfären inom arbetsgemenskaperna och sporra personalen. På deras ansvar faller också personalens välmåga och arbetsförmåga. En god förman känner sitt ansvar förutom för personalresurserna också för varje enskild individ.

Atmosfären och resultaten av verksamheten inom försvarsförvaltningens arbetsgemenskaper kräver också att var och en som tjänstgör inom försvarsförvaltningen bär ansvar för sin arbetsgemenskap,

för sin egen arbetsinsats och för sin egenutveckling. Ansvar för arbetsinsatsen innebär, att alla förväntas utföra sina uppgifter effektivt och på så sätt delta när det gäller att nå organisationens mål. Denna målsättning stöds av att personalen ges en faktisk möjlighet att inverka på sin egen arbetsgemenskap, på hur det egna arbetet utvecklas och på arbetarskyddsfrågorna. Inflytandemöjligheterna förverkligas särskilt genom det dagliga samarbetet samt genom samarbetsarrangemang mellan arbetsgivaren och personalen.

Målet för försvarsförvaltningens arbetarskydd är en hälsosam, trygg och trivsamt arbetsmiljö samt minskade risker att mista hälsan på grund av arbetsförhållandena. Syftet med arbetarskyddet är att eliminera eller minimera de risker som utgör ett hot mot hälsan. Ett väl genomfört arbetarskydd bidrar till funktionsdugligheten, produktiviteten och lönsamheten hos försvarsmaktens organisationer via minskad sjukfrånvaro och minskad utbrändhet samt större trivsel bland personalen. Under de kommande åren fästs inom försvarsförvaltningen särskild uppmärksamhet vid omständigheter som gäller utbrändhet. Avsikten är att sörja för att personalen skall kunna delta fullvärdigt i arbetslivet och att inverka på en förlängning av den tid personalen är kvar i arbetslivet samt att göra arbetet mer lockande i alla situationer.

I försvarsförvaltningens organisationer följs effekterna av förvaltningsområdets personal- och arbetsgivarpolitik genom undersökningar av trivseln i arbetet eller arbetsklimatet. Försvarsförvaltningens organisationer ställer i sina resultatavtal eller resultatmål upp de mål som hänför sig till utvecklandet av arbetshälsan.

I och med att informationssamhället utvecklas har betydelsen av arbetstagarnas integritetsskydd ökat. Möjligheterna att med hjälp av den nya tekniken övervaka arbetstagarna har ökat och möjligheterna att använda test som arbetstagarna skall delta i har också ökat. Också drogerna och användningen av dem ökar riskerna i arbetslivet. För att riktiga och rättvisa lösningar skall kunna tryggas måste försvarsmaktens personal och arbetssökande få uppgifter om och få besluta om det sätt på vilket deras personuppgifter behandlas och om innehållet i dem. De har också rätt att bli bedömda på grundval av korrekta personuppgifter.

2.5. De personalpolitiska förfaringssätten i situationer som gäller försvarsförvaltningens organisationsförändringar eller regionalisering av förvaltningen och partnerskapsprojekt

När försvarsförvaltningens fredstida organisation utvecklas så som anges i statsrådets säkerhets- och försvarspolitiska redogörelse eller enligt andra grunder, när funktioner regionaliseras eller på partnerskap baserade verksamhetsmodeller genomförs fungerar försvarsförvaltningen som en god arbetsgivare och tryggar personalens ställning så väl som möjligt. Detta genomförs genom att i första hand utnyttja personalomsättningen.

Avsikten är att personalen, vars möjligheter att få arbete har äventyrats i samband med de ovan nämnda situationerna, skall erbjudas sådana uppgifter på samma område i försvarsförvaltningens ämbetsverk som är lediganslagna eller blir lediga. En person som hör till personalen har också företräde när andra uppgifter som han eller hon på basis av sin utbildning och sina erfarenheter har kompetens att sköta skall besättas.

I den händelse att det inte är möjligt att omplacera en person vid något av försvarsförvaltningens ämbetsverk är målsättningen att personen i fråga skall sysselsättas någon annanstans inom försvarsförvaltningen. En persons möjligheter att vid behov flytta över till något annat ställe i statens tjänst understöds genom att ställa ett års avlöningsmedel till det mottagande ämbetsverkets

disposition. Syftet med arrangemanget är att garantera varaktig sysselsättning inom statsförvaltningen.

I situationer av typen överlåtelse av rörelse tryggas personalens ställning genom utnyttjande av förfaranden som gäller överlåtelse av rörelse. Enligt 1 kap. 10 § 2 mom. i arbetsavtalslagen (55/2001) övergår vid överlåtelse av rörelse de rättigheter och skyldigheter samt till dem anslutna anställningsförmåner, som arbetsgivaren har med anledning av de arbetsförhållanden som gäller vid tiden för överlåtelsen på rörelsens nya ägare eller innehavare. Inom försvarsförvaltningen tillämpas detta också på personal i tjänsteförhållande. Personalens ställning tryggas genom att fastställa de centrala personalfrågorna redan i det skede när begäran om upplysning framställs (RFI), vid anbudsbegäran (RFQ) samt i partnerskapsavtalet.

När försvarsmaktens fredstida organisation utvecklas i enlighet med redogörelseförfarandet och när funktionerna regionaliseras gäller i fråga om försvarsmaktens militär- och civilpersonal vad som bestäms i lagen om försvarsmakten⁵. Detta framhäver försvarsmaktens skyldigheter att sträva till att sysselsätta de berörda personerna med utnyttjande av de ovan beskrivna tillvägagångssätten. Till övriga delar iaktas i fråga om försvarsmaktens åtgärder med anledning av organisationsförändringen och regionaliseringen de allmänna principer gällande statens personal som kan tillämpas på de aktuella situationerna.

I samarbetsförhandlingarna mellan arbetsgivaren och personalen utreds hur personalens arbetsmarknadsduglighet kan förbättras. I syfte att förbättra arbetsmarknadsdugligheten kan bl.a. avlönad tjänstledighet och ekonomiskt stöd beviljas för att möjliggöra studier på eget initiativ och egenutveckling.

Inom försvarsmakten preciseras medan samarbetsförfarandet pågår vilka de personer är som i väntan på den snart instundande pensions- eller avgångsåldern alltjämt kvarstå inom försvarsmaktens personalsammansättning. Samtidigt utreds eventuella andra åtgärder som kan lindra verkningarna för personalen och trygga personalens ställning. Denna utredning görs också på annat håll inom försvarsförvaltningen i motsvarande situationer under den tid samarbetsförfarandena pågår.

Inom försvarsförvaltningen iaktas strategimodellen för sysselsättning och omställningstrygghet enligt det inkomstpolitiska avtalet för åren 2005-2007. I enlighet med den skall arbetsgivaren informera om en persons rätt till sysselsättningsprogram enligt avtalet.

Avsikten med de ovan beskrivna åtgärderna är att kontinuiteten i personalens anställningsförhållande inom försvarsförvaltningen eller till en annan arbetsgivare skall tryggas på ett så effektivt sätt som möjligt. Försvarsförvaltningen bör i situationer där organisationsförändringar är aktuella fästa särskild uppmärksamhet vid de planerade åtgärdernas konsekvenser för personalen och vid möjligheterna att på nytt sysselsätta den personal som frigörs genom strukturförändringen. Detta förutsätter ett intensivt samarbete med personalens representanter på alla nivåer inom försvarsförvaltningen.

2.6. Kraven gällande jämställdhet och likabehandling inom försvarsförvaltningen

Jämställdhet

⁵ Statsrådets redogörelse SRR 6/2004 s. 119

Ändamålet med lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (609/1986) är att hindra diskriminering på grund av kön och främja jämställdheten mellan kvinnor och män samt att i detta syfte förbättra kvinnans ställning i synnerhet i arbetslivet. Förutsättningen för att detta mål skall kunna uppnås är att jämställdhetskunnandet stärks inom försvarsmakten.

För att främja jämställdheten i arbetslivet bör försvarsmakten sträva till att

- 1) verka för att lediga platser kan sökas av både kvinnor och män. I enlighet med detta bör urvalskriterierna för tjänster och uppgifter lämpa sig lika väl för bägge könen, och de kan för sin del också sporra personer av ett visst kön att söka sig till ett annat uppgiftsområde än de traditionella. Målsättningen, att lindra den yrkesmässiga särutvecklingen, breddar rekryteringsbasen och förbättrar konkurrensläget på arbetsmarknaden,
- 2) främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i olika uppgifter samt skapa lika möjligheter för kvinnor och män till avancemang. Vid resultat- och utvecklingssamtalen utreds karriär- och utvecklingsönskemål samt görs överenskommelse om utbildning som lämpar sig för organisationens behov och om andra specificerade utvecklingsåtgärder,
- 3) i fråga om de militära tjänsterna, främja de frågor som nämns i punkterna 1-2 med hjälp av personal- och karriärplanering. Detta förutsätter, att militära tjänster används endast på de uppgiftsområden där militär utbildning är nödvändig,
- 4) utveckla arbetsförhållandena så att de lämpar sig för både kvinnor och män, och göra det lättare för kvinnor och män att förena arbete och familjeliv,
- 5) öka kvinnornas andel i beslutsfattandet. I enlighet med det bör i kommittéer, delegationer och andra motsvarande organ finnas både kvinnor och män, av vardera minst 40 procent, om något annat inte följer av särskilda skäl,
- 6) såvitt möjligt se till att arbetstagaren inte utsätts för sexuella trakasserier eller ofredande.

Den jämställdhetsplanering som lagen om jämställdhet förutsätter är inom försvarsförvaltningen ett viktigt medel när det gäller att främja jämställdheten på arbetsplatsnivå. Jämställdhetsplaneringen är en fast del av arbetsplatsens verksamhet. Vid försvarsförvaltningens alla ämbetsverk utarbetas en jämställdhetsplan för det enskilda ämbetsverket. När personal- och utbildningsplanerna eller åtgärdsprogrammen för arbetarskyddet eller motsvarande planer årligen utarbetas på förvaltningens olika nivåer vid försvarsmakten, Försvarsförvaltningens byggverk och försvarsministeriet tas också de behövliga åtgärderna för främjande av jämställdheten i betraktande.

En av utgångspunkterna i det jämställdhetsprogram för åren 2004-2007 som utarbetats av regeringen är att jämställdheten skall främjas genom integrering av jämställdhetsprincipen⁶. Försvarsministeriet främjar jämställdheten inom försvarsförvaltningen så som regeringens jämställdhetsprogram förutsätter och följer genomförandet av riktlinjerna.

Likabehandling

Den internationaliserade, mångkulturella miljön förutsätter också av försvarsförvaltningen serviceförmåga med iakttagande av principen om tolerans. Enligt lagen om likabehandling (21/2004) är myndigheterna, andra aktörer som sköter offentliga förvaltningsuppgifter och statens affärsverk skyldiga att i all sin verksamhet målmedvetet och systematiskt främja likabehandling samt vid behov ändra de omständigheter som förhindrar uppnående av likabehandling. Risk för att diskrimineras på grund av etniskt ursprung i Finland löper särskilt de etniska minoriteterna.

I lagen om likabehandling bestäms om myndigheternas skyldighet att utarbeta en likabehandlingsplan för att främja etnisk likabehandling samt om skyldigheten att förhindra direkt och indirekt diskriminering i sin verksamhet och på sitt verksamhetsfält. Likabehandlingsplanen kan knytas till det övriga utvecklingsarbetet som en del av detta eller anslutas till andra redan

⁶ Integrering av jämställdhetsprincipen = regeringens och övriga aktörers aktiva och synliga agerande i syfte att införliva könssynpunkterna i all politik och alla utvecklingsprogram i syfte att se till, att verkningarna både för kvinnor och män av beslut som fattas granskas innan beslutet fattas.

existerande planer eller program. Också jämställdhetsplanerna kan utnyttjas, om man beslutar utarbeta flera likabehandlingsplaner som omfattar lagens syften. Beredningen av likabehandlingsplanen bör inledas så att planerna blir färdiga före utgången av år 2005.

Försvarsförvaltningens ämbetsverk utarbetar likabehandlingsplanerna och utreder därvid möjligheterna att knyta likabehandlingsplaneringen till det övriga utvecklingsarbetet som en del av detta eller ansluta det till övriga redan existerande planer och program.

2.7. Genomförandet av lönepolitiken

Lönepolitiken är ett medel att främja en resultatrik verksamhet och ledning inom organisationerna och att upprätthålla löneförhållanden som främjar produktiviteten samt är rättvisa och sporrande. Genom lönepolitiken påverkas valet och utvecklandet av lönesystemet.

I avtalsverksamheten understryks betydelsen av samförstånd. I enlighet med detta strävar man till att avgöra bl.a. sådana meningsmotsättningar som hänför sig till tillämpningen på en nivå som är så lokal som möjligt, om det inte är ändamålsenligt att avgöra frågan genom åtgärder på centralnivå inom försvarsförvaltningen.

Den allmänna målsättningen för försvarsförvaltningens lönepolitik är, att kriterierna när det gäller avlöningen är att

- den stöder resultatrik verksamhet och ledning,
- den är sporrande och rättvis,
- dess utgångspunkter är kända och godkända av personalen,
- den beaktar att arbetsuppgifterna och arbetsprestationerna förändras,
- den helhet som avlöningen utgör är av samma storlek för samma och likvärdigt arbete,
- den med beaktande av den helhet som anställningsvillkoren utgör är konkurrenskraftig i förhållande till staten och den allmänna arbetsmarknaden samt av samma storlek för samma och likvärdigt arbete.

Uppnåendet av de lönepolitiska målen säkerställs inom försvarsförvaltningen genom sporrande lönesystem som beaktar uppgifternas svårighetsgrad, den personliga arbetsprestationen och kompetensen. Försvarsförvaltningens organisationer kan använda sig av ett resultatlönesystem som premierar resultatet av gruppens arbete. Mätinstrumenten för resultatlönesystemet skall vara analytiska och tillräckligt noggrant beakta överskridningen av de resultatmål som ställts upp.

Målsättningen är att försvarsförvaltningens ämbetsverk skall övergå till ett enda anställningsförhållande, som inom försvarsmakten och vid försvarsministeriet baserar sig på tjänsteförhållande och vid byggverket på arbetsförhållande.

3. RIKTLINJERNA FÖR UTVECKLANDET AV FÖRSVARSFÖRVALTNINGENS PERSONALSTRUKTUR

3.1. Grunderna för utvecklandet av försvarsförvaltningens personalstruktur

Den minskade krigstida numerären, förnyandet av det fredstida lednings- och förvaltningssystemet och det ökade kraven på kunnande, särskilt teknifieringen av vapensystemen samt de allt mångsidigare internationella uppgifterna förutsätter att personalsystemet fortgående utvecklas.

Målsättningen för utvecklandet av personalsystemet är att skapa jämvikt mellan försvarsförvaltningens uppgifter, resurser, kunnande och personal. Personalstrukturen planeras så

att den blir så kostnadseffektiv som möjligt. Militära tjänster används endast på sådana uppgiftsområden där militärutbildning är nödvändig.

Personalsystemet utvecklas kvalitativt och kvantitativt. Genom kvalitativt utvecklande tryggas personalens yrkeskunskap och motivation samt förbättras försvarsförvaltningens konkurrenskraft som arbetsgivare. Genom kvantitativt utvecklande regleras försvarsförvaltningens personalstruktur och säkerställs att personalresurser tilldelas sådana verksamhetsområden som skall utvecklas.

Tyngdpunkten i utvecklandet av försvarssystemet åren 2005-2012 är förlagd till förbättrandet av prestationsförmågan hos arméns operativa trupper, luftförsvaret samt försvarsmaktens integrerade underrättelse-, övervaknings- och ledningssystem. Försvarsförvaltningen förväntas dessutom ha förmåga att delta i den internationella krishanteringen samt i det militära samarbetet i olika situationer.

3.2. Försvarsmaktens personalstruktur

Åren 2005-2009 fortsätts de åtgärder som siktar till att hejda tillväxten hos personalutgifterna och att minska antalet årsverken. Personalutgifterna (brutto) är 701,9 milj. euro år 2004 och 708,9 milj. euro år 2005. Avsikten är att personalutgifterna före år 2012 skall fås ner till 2004 års nivå. Målsättningen förutsätter på årsnivå inbesparingar i personalutgifterna om minst 36 milj. euro börjande från år 2012, varvid inbesparingarna närmast inriktas på de egentliga löneutgifterna. Under de kommande åren får personalutgifternas totalbelopp ökas endast med de kostnader som ibruktagandet av det nya lönesystemet för med sig samt med de justeringar som föranleds av tjänste- och arbetskolektivavtalen och som skall genomföras inom ramen för budgetfinansieringen.

Före år 2012 minskas antalet årsverken inom försvaret med ca 1 200 genom utnyttjandet av den naturliga avgången och iakttagandet av förfarings sättet för en god arbetsgivare. Dessutom tilldelas försvarsmaktens utvecklingsprogram ca 500 årsverken från de nuvarande uppgifterna. Försvarsmakten förfogade år 2004 i praktiken över ca 16 500 årsverken. I enlighet med redogörelsens riktlinjer förfogar försvarsmakten år 2012 över 15 300 årsverken. Dessutom inverkar partnerskapsverksamheten på ett nytt sätt på behovet av personal, och dessa behov planeras och genomförs utgående från de enskilda projekten.

Storleken av försvarsmaktens personal samt personalens struktur och kunnande administreras med hjälp av förfaringsmetoden för personalsammansättning och som en del av planeringsprocessen för verksamheten och resurserna. Ägarna av utvecklings- och partnerskapsprogrammen svarar för sin del för utarbetandet av personalplanerna. När utvecklingsprojekten genomförs är det nödvändigt att sörja för möjligheterna att förfoga över tillräckliga personalresurser.

Militärpersonalens struktur

En utredning av militärpersonalens struktur inleds under detta årtionde. I måltillståndet fördelar sig militärpersonalen på officerare, underofficerare och manskap. Officerarnas tjänstestruktur görs tydligare genom att antalet nuvarande tjänstebeteckningar minskas. Övergången till målnivån sker stegvis. Målet förutsätter att de krav på utbildning och erfarenhet som gäller den nuvarande personalen och måltillståndets personal utreds.

Antalet officerare som genomför officersutbildning fastställs så att det till behövliga delar överensstämmer med måltillståndet. Uppgifter som blir lediga till följd av personalomsättningen bland militärerna tilldelas sådana verksamhetsområden som skall utvecklas.

Den visstidsanställda militärpersonalen

Det främsta syftet med systemet för avtalsbundna militärer, vilket baserar sig på visstidsanställning, är att producera en ung och sakkunnig reserv för försvarsmaktens behov samt att ge ungdomar som är intresserade av den militära karriären möjlighet att bekanta sig med de militära yrkena. Systemet stöder också tillgången till personal och ersätter den brist på utbildare som de internationella uppgifterna medför. Vid Finlands deltagande i uppställningen av EU:s snabbinsatsstyrkor utnyttjas systemet med avtalsbundna militärer.

Försvarsmaktens krigstida numerär år 2008 är 350 000 soldater, av vilka 250 000 hör till de territoriella och 100 000 till de operativa trupperna. Det krigstida behovet av militärpersonal i anställning hos försvarsmakten och militärpersonal i avsked är på 2010-talet ca 14 500 personer, av vilka ca 9 000 tjänstgör under fredstid. För de krigstida trupperna behövs i stabsuppgifter och uppgifter på truppenhets- och grundenhetsnivå en yrkeskunnig ledarreserv bestående av ca 5 500 personer.

Eftersom den tjänstgörande militärpersonalen inte helt kan täcka den krigstida ledarreserven måste för reserven utbildas unga militärbefälhavare som fått militär yrkesutbildning. Också de militära uppgifternas natur och behovet av kontroll över åldersstrukturen med tanke på de krigstida uppgifterna förutsätter tidsbundna militära uppgifter. Genom förnyring av ledarreserven och behärsande av militärpersonalens åldersstruktur säkerställs funktionsdugligheten hos det på allmän värnplikt baserade försvarssystemet också i framtiden. Detta förutsätter jämsides med pensionssystemet för militärerna arrangemang med hjälp av vilka yrkesmilitärer flexibelt kan överföras till reserven. Behovet gäller lika väl den unga ledarreserven som högre utbildade ledare ända upp till de högsta tjänsterna. De högsta officerarnas yrkeskunskap utnyttjas genom att utnämna dem till tjänsterna som överste/kommodor och general/amiral för högst fem år. I förordningen om tjänster som alltid besätts för viss tid (1060/1994) bestäms i 1 § 3 a punkten (789/2001) om tjänsterna för viss tid som reservofficer, tjänsterna för viss tid som specialofficer och tjänsterna för viss tid som innehavare av militär specialtjänst.

Ca 15 % av den avlönade militärpersonalen tjänstgör år 2012 i anställningsförhållanden för viss tid. Försvarsmakten fastställer de uppgiftsbenämningar och verksamhetsområden i vilka de som utnämnts till militära tjänster för viss tid tjänstgör. Uppgifterna under dessa uppgiftsbenämningar och på dessa uppgiftsområden omvandlas till visstidsuppgifter allt efter det att nya personer anställs för dem. Efter tjänsteförhållandet för viss tid placeras personerna i fråga så vitt möjligt enligt försvarsmaktens behov samt de egna önskemålen och förmågorna i försvarsmaktens ordinarie tjänster.

Civilpersonalens struktur

Utvecklandet av civilpersonalens struktur baserar sig på utvecklandet av den egna verksamheten, försvarsmaktens utvecklingsprogram och partnerskapsverksamheten i enlighet med riktlinjerna i den försvarspolitiska redogörelsen.

Civilpersonalens kunnande utvecklas. Civilpersonalens tjänstestruktur görs enklare och i fråga om uppgiftsstrukturen läggs i fortsättningen särskild vikt vid expertuppgifterna.

I de civila uppgifterna används i regel ordinarie anställningsförhållanden. I samband med verkställigheten av redogörelsen och de olika partnerskapsprogrammen används som ett medel för

personalplanering också anställningsförhållanden för viss tid enligt huvudstabens anvisningar. Försvarsmakten bör granska grunderna för de anställningsförhållandena för viss tid som används när det gäller de civila uppgifterna. Inom försvarsmakten måste man sörja för att anställningsförhållanden för viss tid ovillkorligen används endast av grundad anledning och för att antalet anställningsförhållanden för viss tid minskar. Om grunderna för tjänsteförhållandena för viss tid bestäms i 9 § 1-2 mom. i statstjänstemannalagen (750/1994) och om arbetsavtal för viss tid i 3 § 2 mom. i arbetsavtalslagen (55/2001).

3.3. Utvecklandet av personalstrukturen hos försvarsförvaltningens byggverk

Försvarsförvaltningens byggverk har som verksamhetsidé att sörja för att det militära försvaret under alla förhållanden får de bästa tänkbara tjänsterna på fastighetsområdet. Byggverkets personalstruktur utvecklas i enlighet med denna verksamhetsidé.

Byggverket bör för att framgångsrikt kunna sköta sina uppgifter ha en tillräckligt stor personal som har utvecklingspotential och är motiverad och arbetsförmögen. De centrala effektivitetsmålen är att fortgående förbättra kundtillfredsställelsen och arbetstillfredsställelsen.

Personalstrukturen granskas enligt verksamhetsområde. Verksamhetsområdena är fastighetstjänster, tekniska tjänster, städservice, energitjänster, tjänster som gäller byggnadsentreprenader och administrativa tjänster. Personalens placering vid ett visst verksamhetsområde bestäms på grundval av den huvudsakliga uppgiften.

Vid Byggverket används i regel ordinarie anställningsförhållanden. Anställningsförhållanden för viss tid används endast av grundad anledning.

Byggverket förfogar för närvarande över i medeltal 1 270 årsverken. Personalens genomsnittliga ålder är ca 49 år. Av personalen är ca 72 % 45-65 år medan 31 % är över 55 år. Förberedelserna med tanke på personalbehovet vid undantagsförhållanden görs med hjälp av reserveringar som hänför sig till värnpliktssystemet.

Byggverkets egen serviceproduktion gäller endast fastigheter som används vid undantagsförhållanden och på sådana ställen där tjänsterna inte kan konkurrensutsättas. De med riktlinjen överensstämmande personalminskningarna genomförs med beaktande av de ramvillkor som riksdagen ställt upp för det sätt på vilket personalminskningen skall genomföras. Nedskärningarna genomförs i regel genom utnyttjande av s.k. naturlig avgång. Ett undantag från den naturliga avgången utgör nedläggningen och nedskärningen av garnisoner och byggverkets egna rationaliseringsprojekt.

Principen för verksamheten är att utnyttja personalminskningarna när tjänsterna läggs ut på entreprenad, vilket förutsätter att personalen vid behov flexibelt kan flyttas över till sådana objekt som kvarstår inom byggverkets egen serviceproduktion och som är viktigare för det militära försvaret.

3.4. Utvecklandet av försvarsministeriets personalstruktur

Försvarsministeriet är under alla förhållanden en expertorganisation för försvarspolitikerna som utgör en del av statsrådet och som styr sitt förvaltningsområde utifrån klara och tydliga verksamhetskoncept. Försvarsministeriets personalstruktur utvecklas i enlighet med denna verksamhetsidé. Försvarsministeriet förfogar i slutet av år 2009 över ca 130 årsverken.

Det övergripande målet för utvecklandet av försvarsministeriet är att åstadkomma en tidsenlig organisation som verkar på statsrådsnivå med en kunnig och välmående personal. Ministeriets personalstruktur utvecklas i enlighet med det måltillstånd som sattes upp i samband med den organisationsförändring som genomfördes i början av år 2002 så, att måltillståndet uppnås år 2006.

Ministeriets förvaltningstjänster utvecklas som en del av det utvecklingsarbete gällande förvaltningstjänster som pågår inom försvarsförvaltningen och statsrådet. Målsättningen är att med stöd av den egna personalen i regel producera endast sådana tjänster som inte kan uppdras åt andra serviceproducenter. De personalresurser som frigörs används för att sköta ministeriets centrala uppgifter.