



FORSVARETS OG HJEMMEVÆRNETS REKRUTTERINGSSTRATEGI

Forsvarets rolle har ændret sig markant over de seneste årtier fra et totalforsvar under den kolde krig med klare militære opgaver til en mere kompleks og omskiftelig opgavedefinition. Samtidig skal Forsvaret og Hjemmeværnet løbende tilpasse sig samfundets krav om effektivisering og omlægning. Derudover gennemgår Danmark en demografisk udvikling, hvor små ungdomsårgange og de økonomiske konjunkturer i stigende grad sætter Forsvaret og Hjemmeværnet i konkurrence med resten af samfundet i forhold til uddannelse og arbejdspladser.

Der er derfor behov for, at rekrutteringsindsatsen tilpasses disse ændringer, så Forsvaret og Hjemmeværnet fortsat kan rekruttere kvalificerede militære og civile medarbejdere til både uddannelser og arbejdspladser og dermed sikre en effektiv opgaveløsning.

1. FORMÅL

Rekrutteringsstrategien skal skabe rammerne for, at Forsvaret og Hjemmeværnet rettidigt kan rekruttere det nødvendige militære og civile personale i antal og kvalitet i forhold til det aktuelle behov.

2. INDSATSER

Forsvarets og Hjemmeværnets rekrutteringsstrategi har særligt fokus på følgende indsatsområder:

Forsvarets profil

Forsvaret skal være for alle, der kan og vil. Profilen skal være stærk nok til at gøre Forsvaret konkurrencedygtig både som arbejdsplads og som uddannelsesudbydere til fortsat at kunne rekruttere, udvikle og fastholde både internt og eksternt.

En stærk profil betyder blandt andet:

- At branding skal styrkes og være tydelig omkring formål og opgaver.
- Forsvaret brandes som en anerkendt vidensinstitution med særligt fokus på ledelse.
- For at styrke målgruppekendskabet iværksættes målgruppeundersøgelser, der kan medvirke til at styrke og støtte rekrutteringsindsatsen.
- Rekrutteringsindsatserne tilpasses løbende den digitale udvikling, blandt andet i forhold til sociale medier.

Bemandingssystemet: Alle stillinger opslås

Bemandingssystemet indeholder et ansøgningssystem med fokus på personlig karriereudvikling frem for bemanding ved beordring. Et åbent ansøgningssystem bidrager til at skabe gennemsigtighed i ansættelsen af medarbejdere i Forsvaret og Hjemmeværnet. Hvis det



ikke er muligt at få kvalificerede ansøgere til opslåede militære stillinger, kan stillingen besættes ved beordring. Det er dog hensigten, at dette kun sker i et begrænset omfang, og primært i forbindelse med særlige stillinger, samt ved medarbejderes deltagelse i internationale operationer (INTOPS). Med indførelsen af bemanningssystemet får den enkelte medarbejder flere muligheder og et større ansvar for egen karriereplanlægning.

Det indbefatter blandt andet:

- Alle militære og civile stillinger vil fremover som udgangspunkt blive slået op både internt og eksternt.
- Myndighederne får større rekrutteringskompetence via den enkelte lokale chef.

Medarbejderrekruttering

Forsvarets og Hjemmeværnets medarbejdere skal rekrutteres og ansættes på baggrund af, at de har de rette kompetencer til at bestride den konkrete stilling. Når nye medarbejdere ansættes, skal de imidlertid også have udviklingspotentiale til mere end blot at varetage den stilling, de ansættes i. Chefen skal rådgive og skabe vilkår for, at medarbejderen kan kompetenceudvikles. Derved udnyttes udviklingspotentialet, og på sigt vil det give medarbejderen mulighed for at bestride en anden stilling, hvor nye kompetencer kan blive nyttiggjort og honoreret til gavn for både organisationen og medarbejderen.

Forsvaret skal så vidt muligt udnytte samfundets ordinære uddannelsessystem, når der rekrutteres nye medarbejdere, hvilket vil afspejles i kvalifikationskravene til de enkelte stillinger og i adgangskravene til de militære funktionsorienterede uddannelser. Det kan eksempelvis være ved ansættelse af en faglært medarbejder eller ved kravet om bacheloruddannelse for at blive optaget på officersskolen.

Der gøres op med et livslangt uafbrudt karriereforløb i Forsvaret og/eller Hjemmeværnet. Karriereforløb vil blive mere dynamiske og i øget interaktion med samfundets uddannelser og arbejdspladser. Rekrutteringsindsatsen indstilles derfor på, at medarbejdere i langt højere grad vil "flekse" ind og ud af Forsvaret eller Hjemmeværnet i forbindelse med uddannelse og stillingsskift. Erhvervede kompetencer fra samfundets almindelige uddannelsessystem og erhvervslivet vil kunne bruges i relevante militære og civile stillinger i Forsvaret og Hjemmeværnet. Ligeledes vil erhvervede militære kompetencer kunne anvendes i forhold til at kvalificere sig til relevante civile stillinger.

Rekruttering til uddannelser og stillinger betyder blandt andet:

- At chefen får et større ansvar for at vejlede og støtte medarbejderne i deres karriereforløb og kompetenceudvikling.
- At rekrutteringsindsatsen skal baseres på gennemsigtighed i kravene til Forsvarets militære uddannelser og stillinger samt målrettes de konkrete målgrupper.
- At kompetenceprofiler til Forsvarets nye uddannelser sammen med en forudgående afprøvnings- og udvælgelsesproces skal sikre, at der rekrutteres ansøgere med anlæg for udvikling af militære kompetencer.



- At Forsvarets afprøvnings- og udvælgelsesproces skal tilpasses både de nye og nuværende uddannelser, så de kan anvendes som en strategisk bemandingsresurse.
- At der etableres et større samspil med uddannelsesinstitutionerne i det ordinære uddannelsessystem og voksen- og efteruddannelsessystemet samt med relevante dele af erhvervslivet, så der skabes bedre forudsætninger for, at medarbejderne kan flekse ind og ud af Forsvaret og Hjemmeværnet.
- Ved rekruttering skal der skabes gennemsigtighed omkring meritering og anerkendelse af civil uddannelse og jobberfaring.

Intern rekruttering

Forsvaret skal fortsat i høj grad kunne rekruttere fra egne rækker til uddannelser og stillinger. Intern rekruttering vil fastholde erfaring og militære kompetencer i Forsvaret, og medarbejderne vil have en motivationsfaktor og et udviklingsperspektiv ved at kunne se karrieremuligheder både vertikalt og horisontalt.

Nogle stillinger vil kræve, at den enkelte opnår specifikke faglige kompetencer ved et civilt uddannelsessted. Det kan være et krav, at der er villighed til at flytte tjenestested i en længere periode for at opnå de militære kompetencer og den militærfaglige indsigt, der er nødvendig for at kunne løse opgaverne på det krævede niveau.

For at øge fleksibiliteten og muligheden for intern rekruttering skal der fokuseres på kompetenceudvikling og medansvar i opgaveløsningen. Det kan skabe forudsætningerne for fleksible, kompetente og mobile medarbejdere, der kan omstille sig til nye krav og opgaver. Det vil medvirke til, at Forsvaret og Hjemmeværnet får den fornødne organisatoriske robusthed og fleksibilitet, der skal understøtte rekrutteringen i forhold til konjunktursvingninger og ændrede opgaver.

Den interne rekruttering indbefatter eksempelvis:

- En prioriteret rekruttering af kompetente medarbejdere, der er omstillingsparate, fleksible og villige til faglig og personlig udvikling. Medarbejderen kan blive længere tid i stillingen og dermed dygtiggøre sit faglige speciale med henblik på en horisontal eller vertikal karriere. Uddannelser og job vil være kvalificerende både internt i Forsvaret og Hjemmeværnet og i forhold til det øvrige arbejdsmarked.
- Ved tjenestesteder der som følge af geografi eller andet har svært ved at rekruttere, kan der indgås kommunale samarbejder med henblik på bl.a. at etablere ægtefælleprogrammer, der gør det nemmere for medarbejderen at etablere sig med familie i en anden region.
- Cheferne kan ligeledes anvende de lønmidler og arbejdsvilkår, de har til rådighed, til at rekruttere kvalificerede medarbejdere i form af eksempelvis vederlag, tillæg, plustid m.m.
- Tidligere udsendt personel i og uden for Forsvaret, der vurderes egnet, søges rekrutteret til Forsvarets uddannelser og stillinger. Dermed bevares erhvervede militære erfaringer og kompetencer, der blandt andet vil kunne anvendes i uddannelse og udsendelse af danske soldater.



- Afgående medarbejdere søges rekrutteret til reserven eller Hjemmeværnet.

Ledere og specialister i topklasse

Der skal fortsat uddannes, udvikles og fastholdes dygtige chefer, ledere og specialister. Forsvaret og Hjemmeværnet rummer rig mulighed for at udvikle og anvende medarbejdernes lederpotentiale, og derfor skal der være mulighed for at rekruttere og fastholde ledertalenter, hvad enten de uddannes fra bunden af det militære hierarki eller rekrutteres direkte til leder- og chefniveauet udefra.

Rekrutteringen af chefer/ledere og specialister omfatter blandt andet:

- Der oprettes talentprogrammer for Forsvarets og Hjemmeværnets særlige ledertalenter og specialister, hvor de bl.a. kan tilegne sig erfaringer og kompetencer, der skal medvirke til videreudvikling af karrieren enten vertikalt eller horisontalt.

Øget mangfoldighed

For at bevare en bred forankring i den danske befolkning og et udvidet rekrutteringspotentiale skal Forsvaret og Hjemmeværnet i så høj grad som muligt afspejle befolkningssammensætningen. Derfor er der behov for at rekruttere bredt – under hensyn til at det stadig skal være de bedst kvalificerede, der udvælges blandt kandidaterne til en uddannelse eller en stilling.

Det indbefatter blandt andet:

- At andelen af kvinder og etniske minoriteter skal øges – især blandt de militære medarbejdere.
- En øget indsats i forhold til rekruttering og fastholdelse af kvindelige chefer og ledere, samt chefer og ledere med anden etnisk baggrund end dansk.
- I takt med et større optag fra disse grupper skal der være øget fokus på mangfoldighedsledelse og nyttiggørelse af kompetencepotentialet i en mere blandet medarbejder-skare, så kvinder og etniske minoriteter fastholdes.
- Der etableres flere rollemodeller, karriere/talentprogrammer samt integrations- og oplæringsstillinger.
- Der etableres kontakt og dialog mellem Forsvaret og relevante etniske netværk.
- Der søges et samarbejde mellem Forsvaret og landets kommuner med henblik på at etablere forløb, der kan medvirke til at kvalificere etniske minoriteter til at kunne søge Forsvarets eller Hjemmeværnets job og uddannelser.

Værnepligten som rekrutteringsplatform

Værnepligten sikrer Forsvaret en bred og effektiv rekrutteringsplatform frem til og med 2020. Værnepligten medvirker til, at Forsvaret forankres i samfundet og dermed sikrer et bredt folkeligt engagement omkring Forsvaret og dets opgaver.

- Unge, der er særligt motiverede for at komme i Forsvaret, skal have mulighed for at aftjene deres værnepligt inden for ca. et halvt år. Det vil styrke muligheden for at rekruttere de unge til andre af Forsvarets uddannelser og stillinger.



-
- Der søges at oprette idrætsforløb med udvalgte idræts højskoler, som styrker kvinder og mænd fysisk før deres værneret/værnepligt.

3. IMPLEMENTERINGSPLAN

Rekrutteringsstrategiens indsatser udvikles løbende og vil blive implementeret i takt med, at tiltag i de andre delstrategier, som eksempelvis akkreditering og optagelseskrav til Forsvarets uddannelser, løn- og ansættelsesforhold og rekrutteringsbehov afklares. I forligningsperioden vil indsatsområderne blive fulgt via målinger og nøgletal.