

HR-strategi masterdokument

Delstrategi 1: HR-opgaver og organiseringsstrategi

Det overordnede formål med delstrategi 1 er at understøtte, at Forsvaret løbende kan modernisere, effektivisere og kvalitetssikre personaleområdet med henblik på at sikre den størst mulige effekt i den operative opgaveløsning. Denne indsats forudsætter både på kort og lang sigt en vedvarende og kritisk vurdering af strukturer, processer og kultur i forhold til den "best practise", der kan identificeres i såvel den offentlige som den private sektor.

HR opgave- og organiseringsstrategien understøtter, at HR i et strategisk perspektiv omfatter aspekter af uddannelse, kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og veteranområdet, udover de opgaver der aktuelt og fremadrettet løses af Forsvarets Personeltjeneste.

Denne delstrategi skal tillige favne de ændringer, der følger af forsvarsforliget, herunder bl.a. i relation til en evt. hel eller delvis integration ved sammenlægning af Forsvarets Personeltjeneste, Forsvarets Sundhedstjeneste, Veterancentret og Forsvarets Center for Arbejdsmiljø.

Bemanding af Forsvarets enheder

- Den enkelte medarbejder har – i dialog med sin nærmeste chef eller leder – selv ansvaret for at uddanne sig og søge stillinger, der er relevante.
- Den enkelte chef har ansvaret for, at organiseringen og bemandingen inden for de givne rammer til enhver tid er således, at opgaverne løses ressourcemæssigt optimalt.
- Alle militære og civile stillinger i Forsvaret bemandes som udgangspunkt efter ansøgning – uanset niveau. Egentlige tjenesteplaner laves ikke. Der kan dog udarbejdes tjenesteplaner på de laveste organisatoriske niveauer med henblik på at kompetenceudvikle især de yngste årgange befalingsmænd og officerer.
- Stillinger i INTOPS besættes ved beordring. Beslutningskompetencen vedrørende udvælgelse af medarbejdere decentraliseres til chefniveauet ved NIV II og III. Visse enkeltmandsstillinger kan efter en individuel vurdering besættes ved opslag og ansøgning.
- Beordringsretten fastholdes og kan anvendes i særlige situationer, eksempelvis hvor stillinger ikke kan besættes gennem ansøgning eller ved hjemkomst fra internationale stillinger og i forbindelse med de ofte store reorganiseringsprojekter, der gennemføres i tilknytning til forligsaftaler.
- Stillinger slås op, når de bliver ledige, såfremt der fortsat er lønsum til stillingen. Inden opslag skal det dog afklares, om Forsvaret har behov for at placere en medarbejder i stillingen. Opslaget afpasses efter niveau, hvilket strækker sig fra lokale stillingsopslag på administrationskontoret, når der søges en overkonstabel, til anvendelse af eksterne konsulenter når der søges en Forsvarschef.
- Stillinger besættes som udgangspunkt uden tidsbegrænsning og uden faste skiftedage. Enkelte stillinger som eksempelvis bataljons- eller skibschef kan efter NIV II myndighe-

dens afgørelse (i samråd med Forsvarets Personeltjeneste) besættes tidsbegrænset som hidtil (ej åremål).

- Udvælgelse af kandidater sker på baggrund af skriftlige ansøgninger efterfulgt af ansættelsessamtale ved chefen eller en mere formel ansættelsesrunde. Herfra undtages de tilfælde, hvor der eksempelvis udarbejdes tjenesteplaner som oven for beskrevet.
- Afgørelse af stillingsbesættelse blandt ansøgerfeltet besluttet på lavest mulige niveau (chefen vælger selv sine medarbejdere), men ved udvælgelse til og rokader på chefniveauet (lønramme 37) deltager som minimum NIV II myndighedsrepræsentant og Forsvarets Personeltjeneste (Forsvarsministeriet godkender).
- Det afgøres lokalt og i den konkrete situation, om der skal nedsættes ansættelsesudvalg, herunder i hvilken udstrækning relevant tillidsrepræsentant skal involveres.
- Forsvarets Personeltjeneste er involveret ved ansættelse af fuldmægtige, special- og chefkonsulenter.
- Ansættelseskompetencen ligger ved Forsvarets Personeltjeneste.
- Ved udnævnelser til værnssfælles stillinger skelnes der ikke til værnstillhørsforhold eller værnfordeling. Der lægges derimod vægt på, hvem der er den bedste kandidat for Forsvaret.
- Såfremt en person ikke længere gør fyldest i en given stilling (eksempelvis ved ikke løbende at have kompetenceudviklet sig eller leve op til fysiske krav), skal afhjælpende tiltag iværksættes. Afhjælper det ikke problemet, kan der ske afskedigelse.
- Ansøgningssystemet implementeres over internettet med virkning fra 1. november 2013 og fuldt integreret pr. 1. april 2014. SAP E-recruiting forventes anvendt som ansøgningssystem, når systemet er implementeret.
- Direktiver og bestemmelser på bemandingsområdet søges i videst muligt omfang at være tilrettet pr. 1. december 2013.

HR-administration

- Forsvarets Personeltjeneste er ansvarlig for den samlede HR-administration, hvor en del HR-processer forventes uddelegeret til chefer og myndigheder ved indførelse af SAP standard, eksempelvis modtagelse og registrering af syge- og raskmeldinger.
- Forsvarets Personeltjeneste stiller nødvendige oplysninger til rådighed for chefer og ledere i forhold til beslutninger vedrørende medarbejderen (eksempelvis lønforhold, sygefraværs- og merarbejdsstatistikker). Derfor skal der ske en udvikling af SAP og anvendelse af BI (Business Intelligence).
- Forsvarets Personeltjeneste varetager overenskomstområdet, aftalegrundlaget for udmøntning af løn, lønproduktion og pensionsberegninger: Der arbejdes med udvikling af arbejdsgange.
- Forsvarets Personeltjeneste hjælper cheferne med konkrete stillingsopslag og med screening af ansøgere.
- Forhandlingen af kvalifikationstillæg er overflyttet fra Forsvarets Personeltjeneste til cheferne på baggrund af aftale med de faglige organisationer – i første omgang som en forsøgsordning fra 1. november 2013. Det skal endvidere beskrives af Forsvarets Personeltjeneste, hvilken rådgivning der er til rådighed.
- Digitaliseringen af personalemapper er pr. 1. maj 2013 overgået til en ny procedure, hvor indkomne FOKUS bliver lagt i Captia. Der udarbejdes p.t. en ny bestemmelse for digitalisering af lønmapper, hvilket forventes implementeret 1. januar 2014. Der er ikke indscannet tidligere FOKUS, og der er heller ingen planer for, hvornår dette evt. vil blive gjort.

- Forsvarets Personeltjeneste HR-partnere yder rådgivning til myndighedscheferne i forbindelse med nylønsprocessen for hele myndighedsområdet inklusiv underliggende NIV III og ansvar 4 myndigheder.

HR-organisering

- Forsvarets Personeltjenestes opgaveløsning afspejler Forsvarets prioritering af arbejdet med HR i rækkefølgen 1) bemanning af Forsvarets enheder, 2) rådgivning af Forsvarets chefer og ledere, og 3) rådgivning af Forsvarets medarbejdere.
- Forsvarets Personeltjeneste er organiseret i tre divisioner, hvoraf to er vendt mod kunderne og har en tydelig forretningsorienteret tilgang:
 - Bemanningsdivisionen har ansvar for bemanning af Forsvarets myndigheder.
 - Rådgivningsdivisionen har ansvar for rådgivning af hele Forsvaret og Hjemmeværnet, selvom HR-partnerne for de tre store operative kommandoer fortsat er forankret i Bemanningsdivisionen.
 - Forretningsdivisionen indeholder en række specialiserede funktioner, der løfter opgaver for alle Forsvarets enheder, eksempelvis lønsumsprognoser, Business Intelligence-rapporter, jura, fortolkning af regler og aftaler samt personaleadministration.
- De myndighedsvendte divisioner organiseres med en række centrale afdelinger og en række HR-partnerfunktioner, som er fysisk til stede ved NIV II myndighederne.

HR-portal

- Forsvarets Personeltjenestes HR-ydelser tilpasses i højere grad niveauet for resten af staten og det private erhvervsliv, hvorfor chefer og medarbejdere i højere grad selv skal finde frem til svarene på HR-relaterede spørgsmål. Derfor er der oprettet en HR-portal på intranet, som også skal kan tilgås via internet.
- En stor del af de HR-ydelser, der tilbydes i dag, vil fremover foregå som selvbetjening på HR-portal. Opbygningen af portalen er emneorienteret.
- HR-portal opbygges som chefernes og medarbejdernes principielle adgang til al HR-rådgivning og skal indeholde vejledninger til blandt andet FOKUS, decentrale lønprocesser, kompetence- og karriereudvikling, den svære samtale, gennemførelse af en god ansættelsessamtale, generelle lønforhold og andre temaer. Portalen skal give adgang til en række workflows, eksempelvis bestilling af nyt id-kort.
- Det er målet, at HR-portal skal dække ca. 60 % af de henvendelser om rådgivning, der normalt rettes til Forsvarets Personeltjeneste fra chefer, ledere og medarbejdere.
- Den intranetbaserede HR-portal er etableret primo 2013 som Sharepoint 2010 portal på FIIN. Den internetbaserede udgave er tilgængelig, men endnu ikke fuldt udbygget da udbygningstakten afhænger af udviklingen af SAP standard. Et forsigtigt tidsestimat er, at HR-portal kan være fuldt tilgængelig via internettet i 4. kvartal 2014.

HR-rådgivning

- I de tilfælde hvor HR-portal ikke er tilstrækkelig i besvarelsen af et HR-spørgsmål eller løsningen af en HR-problemstilling, vil ledere og chefer med et personaleansvar kunne henvende sig til HR-rådgivning i Forsvarets Personeltjeneste.
- Det er hensigten, at HR-rådgivning i langt de fleste tilfælde selv skal kunne besvare de spørgsmål, der bliver stillet ved første henvendelse. Hvis ikke skal HR-rådgivning sørge for, at en central medarbejder i Forsvarets Personeltjeneste vender tilbage med et svar.

- Kunden sættes i centrum og modtager et koordineret svar, der inddrager de relevante dele af personeltjenestens organisation. Der kan i særlige tilfælde blive tale om direkte kontakt til enkeltsagsbehandlere.
- Både HR-portal og HR-rådgivning sikrer, at brugeren modtager ensartet og fuldstændigt behandlet rådgivning. Dette medvirker til at styrke fokus på de prioriterede opgaver og reducerer dermed det samlede ressourceforbrug.
- HR-rådgivning blev oprettet pr. 1. maj 2013 som en del af HR-serviceafdelingen.

Delstrategi 2: Bemandings- og personaletilpasningsstrategi

Decentral bemanding

- Bemandingen skal hurtigt og fleksibelt kunne tilpasses til ændrede opgaver, ændringer i rekrutteringsevnen, ændringer i fastholdelsesevnen og lignende udvikling i de givne vilkår.
 - Der ønskes en dynamisk tilgang til den militære personalestruktur, løn og uddannelse med henblik på hurtige tilpasningsmuligheder som følge af eksempelvis ændrede opgaver, ændrede konjunkturer og ændrede rammer for Forsvaret.
 - HR-strategien, herunder det nye bemandingssystem og de nye uddannelser for officerer og befalingsmænd, ses som en videreudvikling af principperne indeholdt i Betænkning 902.
 - P.t. vurderes nødvendigheden af at gennemføre en ændring af Personelloven (Lov om Forsvarets personel) for at kunne implementere HR-strategien fuldt ud.
 - Tilgangen til bemandingen af Forsvaret og Hjemmeværnet forventes at bringe organisationen tættere på fællesstatslige regler og strukturer, idet begreber som eksempelvis funktionsniveauer og funktionsbeskrivelser bibeholdes.
 - Stillinger skal kunne besættes på baggrund af de rette kompetencer, der kræves for opgaveløsningen.
 - Stillinger skal kunne besættes på baggrund af hvem og hvilke medarbejdere, der kan rekrutteres.
 - Parallelt udvikles et koncept med decentral styring, kontrol og godkendelse af myndighedernes organisation, hvilket implementeres løbende over andet halvår af 2013.
- Forsvarets bemandingssystem ændres, så besættelse af stillinger fortrinsvist sker ved ansøgning sekundært ved beordring, eksempelvis ved udsendelse i internationale operationer og ved besættelse af særlige stillinger.
 - Gradvis implementering i løbet af 2013.
 - Fuldt implementeret koncept i 2014.

Chefen sætter holdet

- Forsvarets NIV II myndigheder er ansvarlige for bemandingen af egne stillinger, idet chefen afgør, hvem der ansættes:
 - Forsvarets Personeltjeneste rådgiver og deltager i administration heraf.
 - Ansættelsesudvalg etableres ud fra en differentieret tilgang.
 - Chefen har de medarbejdere, der er i udgangssituationen.
 - Beordringsretten fastholdes og kan anvendes i særlige situationer (se endvidere delstrategi 1, HR-opgaver og organiseringsstrategi, under "Bemanding af Forsvarets enheder").
 - Dette gennemføres som en del af den decentraliserede organisationsstyring og bemandingssystemet og vil dermed være endeligt implementeret i løbet af 2014.

- Den enkelte chef har ansvaret for, at organiseringen og bemanningen inden for de givne rammer er ressource- og kompetencemæssigt optimeret i forhold til opgaveløsningen.
 - Bemanningen skal tilgodese såvel den aktuelle chefs som Forsvarets samlede behov, hvilket fordrer helhedssyn fra chefen – også i HR-sammenhæng.
 - Chefen vil i enkelte tilfælde blive anvist medarbejdere til en stilling, når Forsvarets samlede behov gør dette nødvendigt. Dette fordrer særligt helhedssyn fra den enkelte chef.
 - Chefen får dermed øget fleksibilitet samt større bemandingsmæssig frihed i chefvirket, men får samtidig større ansvar i realiseringen af den fortsatte effektivisering af bemanningen.
 - Dette er resultatet af den øgede fleksibilitet ved decentraliseret organisationsstyring samt personaletilpasninger og besparelser inden for honoreringen af funktion i højere stilling. Disse tiltag blev iværksat ultimo 2012 og gennemføres løbende over indeværende forligsperiode.
- Den som befaler, betaler, hvilket henviser til, at chefen selv afholder udgifter ved:
 - Rekrutteringsprocessen
 - Strukturbestemte uddannelser
 - Kompetenceudvikling
 - Midlertidig tjeneste
 - Afvikling af medarbejdere enten gennem forflyttelse eller afskedigelse
 - Arbejdet igangsættes løbende over de kommende år og i sammenhæng med især bemanningssystemet og de ændrede officersuddannelser.
- Medarbejderne skal som minimum gøre fyldest i deres stillinger. I modsat fald skal medarbejderen udvikles eller i sidste instans afskediges. Chefen har ansvaret for at skabe grundlaget.
 - Der gennemføres i løbet af 2013 et arbejde, som afklarer, hvorvidt der er behov for at tydeliggøre bestemmelsesgrundlaget for afskedigelse.
 - Varigt ikke udsendelsesbare udredes og afklares i henhold til bestemmelse vedr. håndtering af personel i rammen af sundhedstriaden og mulighedskommissionen.
- Personaletilpasninger gennemføres i forhold til gældende regler og statens normale praksis herunder bl.a.:
 - Tilbud om frivillig fratræden
 - Omstilling ud af Forsvaret
 - Tilpasninger gennemføres under direktiv fra og i dialog med Forsvarets Personeltjeneste.
- Chefen har ansvaret for personaletilpasninger herunder:
 - Forflyttelse eller afvikling af medarbejdere, der ikke er plads til i organisationen.
 - Gennemførelse af vurdering og sammenligning af medarbejdere samt udvælgelse af medarbejdere, der bedst kan undværes i forbindelse med større omstillinger.
 - Dialog med Forsvarets Personeltjeneste om vurderingerne og sammenligningerne.
 - Aflevering af de endelige indstillinger til Forsvarets Personeltjeneste.
 - Forsvarets Personeltjeneste forvalter herefter indstillingerne.
- [Retningslinjer for personaletilpasninger](#) i Forsvaret er udgivet.
- Personaletilpasningerne vil blive gennemført periodisk over indeværende forligsperiode.

Effektiviseret arbejdstilrettelæggelse

- Arbejdstiden skal tilrettelægges ud fra et såvel opgaverelateret som økonomisk perspektiv, så opgaverne løses med færrest mulige ressourcer. Kravene til effektiviseringer er udsendt ved direktiv fra Forsvarskommandoen ultimo 2012.
 - Chefer vil modtage uddannelse i arbejdstilrettelæggelse.
 - Der udvikles et planlægningsværktøj til arbejdstid i DeMars.
 - Reduceret udbetaling af mer- og overarbejde udgør den største og vigtigste del af en effektiviseret arbejdstilrettelæggelse, og derfor skal cheferne forholde sig mere kritisk til mer- og overarbejde. Desuden skal gæld for opsparet frihed til medarbejderne formindskes gennem øget anvendelse af afspadsring.
 - Cheferne kan bl.a. få rådgivning og retningslinjer af Forsvarets Personeltjeneste i forhold til merarbejde, variable ydelser og lignende.
 - Der er i første halvår af 2013 udarbejdet diverse [værktøjer beregnet til arbejdstilrettelæggere](#). Der udvikles på flere værktøjer, som forventes klar i løbet af 2014.

Delstrategi 3: Løn- og ansættelsesstrategi

Større indflydelse til NIV II myndighederne

- Strategiens indsatser på dette område er under iværksættelse og udbygges kontinuerligt.
- Decentral løndannelse (tidligere ny løn) og chefløn er omfattet af den udvidede decentrale lønsums- og organisationsstyring. Forhandlingerne uddelegeres så langt som muligt for at optimere den decentrale løndannelses funktion som lokalt ledelsesinstrument ([Forsvarskommandoens Retningslinjer for decentral løndannelse \(ny løn\) i Forsvaret](#))
- Forhandlingerne af decentral løndannelse for sergent- og officersgruppen er i overensstemmelse hermed fra 1. november flyttet til niveau II og III.
- Engangsvederlag skal kunne ydes alene efter ledelsesbeslutning og ikke kun som resultat af forhandling. Dette vil igen indgå i kravene til de næste overenskomstforhandlinger.

Større overensstemmelse med forholdene for personale i staten

- Regler og rettigheder for Forsvarets personale skal matche sammenlignelige niveauer i staten i øvrigt. Dette omfatter også begunstigende aftaler, eksempelvis de særlige aftaler om honorering af merarbejde.
- Løn niveau og lønudvikling i Forsvaret skal matche sammenlignelige niveauer i staten i øvrigt.
- Statistisk materiale og chefrådgivning til brug ved de lokale forhandlinger udbygges fortsat på HR-portalen.

Større vægt på lokalt aftalte tillæg

- Cheferne ved de lokale forhandlinger fokuserer den decentrale løndannelse i forhold til opgaveløsningen samt i forhold til rekruttering og fastholdelse.
- Indsatserne implementeres ved at formulere krav herom, hvis det er reguleret i overenskomsterne.
- Løn skal bruges som et aktivt ledelsesværktøj, der bidrager til at rekruttere og fastholde de rette medarbejdere – men på et konkurrencedygtigt niveau.
- Der skal ved ansættelse og ved ny løn forhandling ske en nøje vurdering af tillægsgivelsen i forhold til opgaver og kompetencer.

- Medarbejdernes løn skal baseres mere på den konkrete opgaveløsning. Lønnen skal derfor i større udstrækning kunne fastsættes efter lokal ledelsesbeslutning.
- Der skal være færre tillæg, som er aftalt i overenskomsterne, så der kan frigives penge til flere lokale tillæg.

Flere midlertidige tillæg

- Indsatserne iværksættes ved at indgå i de decentrale lønforhandlinger.
- Der skal være større mulighed for at aftale midlertidige tillæg, så lønnen løbende kan tilpasses samfundskonjunkturer, opgaveudviklingen og Forsvarets efterspørgsel af kvalifikationer.
- Forsvaret ønsker færre faste tillæg. Ved indgåelse af aftaler om nye decentrale tillæg, vægtes de midlertidige tillæg.

Ansættelsesgrundlag

- Løn- og ansættelsesbetingelserne er fastlagt i de overenskomster, der er aftalt med de forhandlingsberettigede organisationer. Implementeringen af strategien er derfor bl.a. afhængig af, hvad der kan opnås enighed om i overenskomstforhandlingerne.
- Forsvarskommandoen varetager de strategiske opgaver på løn- og ansættelsesområdet, bl.a. ved at fastlægge målsætningen for forhandlingerne.
- Forsvarets Personeltjeneste varetager overenskomstforhandlinger og implementeringen heraf.

Ændrede ansættelsesformer

- Ansættelsesgrundlag er fastlagt efter forhandling med organisationerne. De ændringer, der er nævnt i nedenstående, vil således skulle realiseres ved forhandling.
- Den fremtidige ansættelse af militært personel skal være på overenskomstvilkår.
- Tjenestemandsansættelser afskaffes både for officerer og stampersonel. Ændringen omfatter fremtidige ansættelser. Allerede ansatte tjenestemænd vil derfor ikke blive berørt, så længe stillingsskifte sker inden for hovedfunktionsniveau. Stillingsskifte uden for hovedfunktionsniveau forventes ligeledes at kunne ske med bevarelse af tjenestemandsansættelsen (formentlig dog efter en konkret vurdering).
- Nyuddannede officerer forventes at blive omfattet af de nye regler, når aftalerne er indgået.
- For stampersonelgruppen forventes tiltaget at betyde, at der ikke længere vil ske ansættelse som tjenestemand på en K60/K62 kontrakt.
- Der skal ikke være begrænsning i ansættelsesperioder, dvs. ingen pligtig afgangsalder, og større fleksibilitet i de tidsbegrænsede kontrakter.
- Forsvarsforliget fastsætter, at optjening af CU (civil uddannelse) ophører. Forsvarskommandoen ønsker tiltaget iværksat hurtigst muligt.
- Lærlinge ansættes som udgangspunkt på civil overenskomst i lighed med øvrige lærlinge i staten.

Delstrategi 4: Rekrutteringsstrategi

Forsvarets rekrutteringsstrategi omfatter Forsvarets interne og eksterne rekruttering til Forsvarets uddannelser og stillinger.

- Chefer skal kunne rekruttere fleksibelt med fokus på de rette kompetencer og relevante erfaringer.

- Cheferne indgår – i højere grad end tidligere – i en systematisk dialog med medarbejderne om deres fremtidige karriereorientering i stedet for udstikkerne. Dermed får cheferne en vigtig rolle i ansøgningssystemet i forhold til kommunikation og rådgivning.
- Forsvarets Personeltjeneste udarbejder kommunikationsstrategi for indførelsen af det udvidede bemandings- og ansøgningssystem. Kommunikationsindsatsen gennemføres løbende.
- Rekrutteringsbehovet til Forsvarets uddannelser tilpasses bemandingssituationen, bl.a. via HR-målinger, nøgletal og it-systemer.
- De operative kommandoer bliver selv ansvarlige for at fastsætte produktionsmålene for de grundlæggende officersuddannelser. I forhold til det modulariserede videreuddannelsessystem fastlægges kursus/moduludbud, optag på uddannelserne m.v. i en ny ”styringsmekanisme”. Opstartsarbejdet vedr. fastlæggelse af denne mekanisme er initieret af Forsvarskommandoen i samarbejde med Forsvarets Personeltjeneste og Forsvarsakademiet.
- Arbejdsgruppe Rekruttering er nedsat med det formål at planlægge, iværksætte, styre og kontrollere arbejdet omkring implementeringen af tiltag til understøttelse af Forsvarets rekrutteringsstrategi. Arbejdsgruppen består af repræsentanter fra Forsvarskommandoen og Forsvarets Personeltjeneste med bidrag fra Forsvarets andre myndigheder efter behov. Gruppen vil være aktiv i hele forligningsperioden.

Medarbejderrekruttering

- Forsvaret skal rettidigt kunne rekruttere det nødvendige personale i forhold til opgaveløsningen (både kvantitativt og kvalitativt).
- Alle militære og civile stillinger i Forsvaret besættes som udgangspunkt ved opslag både internt og eksternt.
- Chefen får et større ansvar for at vejlede og støtte medarbejderne i deres karriereforløb og kompetenceudvikling.
- Medarbejdere rekrutteres på baggrund af, at de har de rette kompetencer til at bestride en given stilling og ikke på baggrund af kompetencer, der ikke er direkte nødvendige i stillingen.
- Der rekrutteres fremadrettet mere opgaverelateret og kompetencespecifikt i forhold til det konkrete behov.
- Rekrutteringsindsatsen skal skabe en øget gennemsigtighed i kravene til Forsvarets militære uddannelser og stillinger og målrettes de enkelte målgruppesegmenter.
- Rekrutteringsindsatsen målrettes de enkelte målgruppesegmenter via kompetenceprofiler og tilpasses ændringer af Forsvarets uddannelser. Kompetenceprofiler forventes færdiggjort ultimo 2013.
- Kompetenceprofiler til Forsvarets nye uddannelser skal sammen med en forudgående afprøvnings- og udvælgelsesproces sikre, at der rekrutteres militære medarbejdere med anlæg for militære kompetencer.
- Der etableres et større samspil med uddannelsesinstitutionerne i det ordinære uddannelsessystem og voksen- og efteruddannelsessystemet samt erhvervslivet, så der skabes bedre forudsætninger for, at Forsvarets medarbejdere kan flekse ind og ud af Forsvaret.
- Før optagelse på Forsvarets uddannelser afprøves ansøgenes potentiale til senere videreuddannelse. Det giver en strategisk rekrutteringsresurse, der kan aktiveres efter behov. Afprøvningsforløb forventes udviklet august 2014.

- November 2013 iværksættes en rekrutteringsundersøgelse, der skal afdække, hvordan der bedst muligt rekrutteres til Forsvarets nye officersuddannelser (udddybes under delstrategi 6, Kompetenceudviklingsstrategien).
- For at sikre en rettidig rekruttering i kvalitet og antal er der planlagt en lang række tiltag. Af større tiltag kan nævnes, at rekrutteringsindsatserne bl.a. bliver alignet med Forsvarets nye uddannelser i efteråret 2013. Derudover er der planlagt informationskampagner, målgruppeanalyser og udvikling af afprøvningsforløb i 2014. De store rekrutteringskampagner er planlagt til 2014/15.

Rekruttering af chefer

- Forsvaret vil prioritere lederegenskaber og helhedssyn højt i chefrekrutteringen. Heraf følger bl.a., at Forsvaret gennemfører systematisk ledelses- og lederudvikling. Koncept for ledelseevaluering forventes færdigt oktober 2014.
- Udvikling af talentprogrammer for Forsvarets særlige ledertalenter forventes færdigt medio 2014.
- Chefer skal arbejde aktivt med at identificere og udvikle ledertalenter.
- En øget rekrutteringsindsats i forhold til rekruttering af kvindelige chefer og ledere.
- En øget rekrutteringsindsats i forhold til chefer og ledere med anden etnisk baggrund end dansk.

Intern rekruttering

- Medarbejdernes muligheder og Forsvarets behov for kompetenceudvikling tydeliggøres.
- Chefer skal øge fokus på at vejlede medarbejderne om kompetenceudvikling i forhold til den aktuelle rekrutteringssituation.
- Medarbejdernes kompetencer skal synliggøres, så intern rekruttering optimeres.
- Prioriteret rekruttering af medarbejdere, der er omstillingsparate, fleksible og som er villige til faglig og personlig udvikling. Medarbejderen kan blive længere tid i stillingen og dermed dygtiggøre sig. Uddannelser og ansættelser i Forsvaret vil være kvalificerende både internt i Forsvaret og i forhold til det øvrige arbejdsmarked. Rekrutteringsindsatsen øges og målrettes i de regioner, hvor det kan være svært at få besat stillingerne.
- Tidligere udsendt personale, som vurderes egnet, søges rekrutteret til Forsvarets uddannelser og stillinger. Dermed bevares erhvervede militære erfaringer og kompetencer i Forsvaret, der bl.a. vil kunne anvendes i uddannelse og udsendelse af danske soldater fremadrettet.
- Der identificeres karrierestillinger og forløb, der fremmer rekruttering til og inden for chefniveauet.
- Afgående personale søges rekrutteret til reserven eller Hjemmeværnet.

Mangfoldighed

- Forsvaret skal øge andelen af særligt kvinder og etniske minoriteter blandt medarbejderne.
- I takt med et større optag fra disse grupper skal Forsvaret have et øget fokus på mangfoldighedsledelse og nyttiggørelse af kompetencepotentialet i en mere blandet medarbejderskare, så kvinder og etniske minoriteter fastholdes i Forsvaret.
- Der etableres flere ambassadører til de etniske netværk, karriereprogrammer og integrations- og oplæringsstillinger.
- Der skal etableres en bedre kontakt mellem Forsvaret og relevante etniske netværk.

- Mangfoldighed indarbejdes i Forsvarets personalepolitik.

Rekruttering i forbindelse med værnepligt

- Særligt motiverede mandlige/kvindelige ansøgere prioriteres fortsat til aftjening af værnepligt/værnepligtslignende tjeneste.
- Der udarbejdes mulighed for hurtigere optag af særligt motiverede. Forventes klar i marts 2014.
- Rekrutteringsindsatsen tilpasses det justerede værnepligtsindtag.

Delstrategi 5: Fastholdelsesstrategi

Fastholdelsesstrategien skal være i overensstemmelse med vilkårene i den øvrige statslige sektor og skal bidrage til, at Forsvaret fortsat er en meningsfuld og attraktiv arbejdsplads.

Ledelse

- Den gode ledelse skal stimuleres gennem kontinuerlig kompetenceudvikling og performanceopfølgninger via Forsvarets Arbejds miljødatabase, FOKUS og ledelsesevalueringer.
- En revitalisering af opmærksomheden omkring god ledelse vil finde sted med afholdelsen af seminar/møde med officersskoler og FAK samt opfølgning på udviklingsforløb for chefer med henblik på at evaluere formidlingen af ledelsesgrundlaget. Afholdes 2014.
- Ledelse sættes på dagsordenen og tematiseres løbende i regi af HR-ledelsesgruppe og Hovedsamarbejdsudvalgets Underudvalg vedr. HR-strategi (UHR).
- Konstateres dårlig ledelse i Forsvarets Arbejds miljødatabase, FOKUS, ledelsesevaluering eller fra konfliktrådgivere, skal den pågældende chef først opfordres til en målrettet udvikling via handleplaner på lavest mulige niveau. Har dette ikke den ønskede effekt kan der iværksættes konsekvente sanktioner.
- Der arbejdes på et ledelsesevalueringskoncept i samarbejde mellem FAK og FKO. Med Forsvarets Arbejds miljødatabase som platform vil ledelsesevalueringskonceptet foreligge ultimo 2014.
- Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsesystem (FOKUS) skal for så vidt angår udviklingssamtalerne sikres en højere gennemførelsesprocent. Forsvarets Personeltjeneste vil løbende forestå en controlling af myndighederne. Løbende opfølgning er etableret, og målet er en gennemførelsesprocent på 90.

Karriere- og talentudvikling

- Den enkelte medarbejder har selv ansvar for egen karriere.
- Den enkelte chef har ansvaret for at vejlede og forventningsafstemme mulighederne for karriere- og talentudvikling i samspil med medarbejderne.
- Karriereudvikling er for alle og aftales formelt på den årlige FOKUS-udviklingssamtale.
- Et talentudviklingskoncept for de 3-5 % bedste performere er under udvikling i et samarbejde mellem Forsvarskommandoen og Forsvarets Personeltjeneste.
- Karriere- og talentudviklingsorienteringer såvel vertikalt som horisontalt identificeres. Foreløbigt arbejdes der med seks orienteringer: Operationer (herunder efterretning), planlægning, HR og uddannelse, materiel og logistik, økonomi og informatik.

- De horisontale karriereorienteringer skal gøres mere attraktive. Incitamentet for medarbejderen kan være et ønske om at kunne dedikere sig fagligt inden for det specialiserede område, man er ansat til at varetage.
- Karriere- og talentudvikling er strategisk forankret i Forsvarskommandoen med Forsvarets Personeltjeneste som udførende og inddragelse af øvrige niveau II myndigheder efter behov.
- Karriere- og talentudvikling i Forsvaret og Hjemmeværnet skal indtænke mangfoldighed, herunder eksempelvis køns- og etnicitetsspecifikke udfordringer, da fastholdelse af forskellige medarbejdergrupper afhænger af de videre perspektiver i ansættelsen.
- Der skal indtænkes en incitamentstruktur i karriere- og talentudviklingen, hvor rekruttering, kompetenceudvikling, bemandings- og lønstrategien er forudsætninger for, at medarbejdere med de rette forudsætninger bestrider de rette stillinger.
- Forsvarskommandoen udarbejder en policy for karriereudvikling, som er klar november 2013. Ud fra disse retningslinjer udarbejdes efterfølgende en policy for talentudvikling i samarbejde med Forsvarets Personeltjeneste, som forventes at foreligge medio 2014.

Delstrategi 6: Kompetenceudviklingsstrategi

Planlægning af kompetenceudvikling

- Planlægning af kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder skal fremadrettet gennemføres i samspil mellem den enkelte og pågældendes chef.
 - Kompetenceudviklingen skal tænkes i helhed, både i forhold til enhedens og Forsvarets behov, herunder:
 - Medarbejderens horisontale udvikling
 - Medarbejderens vertikale udvikling
 - Evt. omstilling af medarbejderen
 - Der er i rammen af Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalg udarbejdet generelle retningslinjer for kompetenceudvikling. Af retningslinjerne fremgår følgende:
 - Medarbejderen tillægges et større ansvar for egen kompetenceudvikling.
 - Forsvarets kompetenceudviklingsindsats fokuseres mod de militære kerneydelser.
 - Forsvaret skal tilstræbe at undgå blindgydeuddannelser.
 - Forsvaret skal så vidt muligt dokumentere medarbejdernes kompetencer under anvendelse af kvalifikationsrammen for livslang læring.
 - FOKUS skal danne grundlag for en styrket bevidsthed hos medarbejderen om eget ansvar og egne muligheder for kompetenceudvikling.

Uddannelse inden for militære kernekompetencer

- Forsvarets uddannelsesvirksomhed skal være fokuseret på de militære kernekompetencer: Ledelse, strategi og operationer.

Anvendelse af det civile uddannelsessystem

- Det civile uddannelsessystem nyttiggøres i fuld udstrækning på alle niveauer i Forsvaret.
- I videst muligt omfang skal uddannelse være gennemført inden ansættelse i Forsvaret.
- Den grundlæggende officersuddannelse nedlægges i sin nuværende form og bygges op efter en akkrediteringsmodel. Fremadrettet rekrutteres eksternt personale med en uddannelsesmæssig baggrund på bachelorniveau eller derover, og Forsvaret varetager

kun den nødvendige professionsfaglige uddannelse inden for de militære kernekompetencer. Internt personale rekrutteres til den nye officersuddannelse ved blandt andet at tage en akademiuddannelse i rammen af de videregående sergentuddannelser.

- De første bachelorbaserede elever i hæren og flyvevåbnet forventes optaget på den nye officersuddannelse i 2015 og udnævnt til premierløjtnanter medio 2017. I søværnet vil optaget finde sted således, at det tilgodeser søværnets behov for nyudnævnte premierløjtnanter fra 2018 og frem.
- Der er nedsat en projektorganisation med det formål at sikre implementering af akkrediteringsmodellen.

Uddannelse i udlandet

- Internationalt udbudte uddannelser i rammen af NATO og Nordic Defence Cooperation (NORDEFECO) nyttiggøres i muligt omfang, og tilsvarende uddannelsesudbud i Forsvaret nedlægges.
- Fra medio 2014 nedsættes en arbejdsgruppe, der har til formål at identificere yderligere muligheder for international uddannelsesvirksomhed. Arbejdsgruppen ledes af Forsvarskommandoen.

Forsvarets efteruddannelser

- Forsvarets Efteruddannelser vil fra ultimo 2013 blive underkastet en nærmere analyse med henblik på at effektivisere området ved at nyttiggøre det civile uddannelsessystem, at undersøge muligheden for evt. at sammenlægge uddannelser samt at nyttiggøre det internationale uddannelsesudbud i forhold til NORDEFECO og NATO.

Civilt kompetencegivende uddannelser

- Kvalifikationsrammen for Livslang Læring vil så vidt muligt blive anvendt ved beskrivelse af Forsvarets uddannelser, hvormed uddannelserne i størst muligt omfang vil være civilt kompetencegivende.
- Forsvarets instruktører omskoles til at mål- og kompetencebeskrive uddannelser efter Kvalifikationsrammen for Livslang Læring.
- Forsvarets uddannelser niveaufastlægges og akkrediteres efter Forsvarsministeriets nærmere bestemmelse. Officersuddannelsen søges akkrediteret som en niveau VI uddannelse (diplom), mens stabskursus søges akkrediteret som en niveau VII uddannelse (master).
- For mellemledere udbygges det eksisterende samarbejde med University College Syd-danmark med henblik på at støtte mellemledernes adgang til officersuddannelserne. Uddannelsen anerkendes som en niveau V uddannelse (akademi) Udbygningen på mellemlederuddannelsen ventes at kunne gennemføres fra 2014.

Reduktion i omfang

- Uddannelserne på alle niveauer søges reduceret i tid, og uddannelserne opbygges i moduler med henblik på at gennemføre uddannelsen i forbindelse med havende tjeneste, hvorfor den enkelte chef skal give sine medarbejdere de fornødne muligheder for at gennemføre uddannelse.
- Videreuddannelseskurser (VUK) og moduler på masteruddannelsen udbydes bredt til Forsvarets medarbejdere – herunder også til civile, reserve samt frivilligt personel. Derved kan den enkelte medarbejder kompetenceudvikles inden for specifikke områder uden at skulle gennemføre et komplet uddannelsesforløb.

- Det nuværende videreuddannelsestrin I for ledere (VUT I/L) nedlægges og erstattes af et større antal specifikke VUK, der kan tages målrettet som kompetenceudvikling, der sætter den enkelte i stand til at søge ønskede stillinger.
- De nuværende videreuddannelsestrin II for ledere (VUT II/L) omlægges og udbydes i 2014 som ét samlet modulariseret videreuddannelsesforløb på masterniveau.
- Udnævnelse til M321 og M331 sker efter ansøgning og med baggrund i den enkeltes uddannelsesmæssige og tjenstemæssige baggrund.

Anvendelse af fjernundervisning

- Implementering af den styrkede fjernundervisning i Forsvaret skal medvirke til at skabe øget fleksibilitet i uddannelserne for såvel udbydere som brugere.
- Fjernundervisning og blended learning er under udbredelse i Forsvaret. Udbredelsen fremmes i regi af møder i Forsvarskommandoens Uddannelsesforum og ved konferencer og rundrejser foretaget af Forsvarsakademiet.
- Det er hensigten at 50 % af Forsvarets uddannelser baseres på blended learning og at denne målopfyldelse blandt andet ses på den modulariserede videreuddannelse fra 2014 og ved officersuddannelserne fra 2015.

Uddannelsestilrettelæggelse gennem staten

- Forsvaret skal fremover målrettet og systematisk anvende eksisterende uddannelses-tilbud i staten frem for at udvikle egne. Det gælder på alle niveauer fra AMU-kurser til masteruddannelser, herunder som erstatning for såvel hele som dele af uddannelser i Forsvarets regi.
- Det overvejes, om det vil give effekt for Forsvaret at udarbejde en Fælles Kompetencebeskrivelse (FKB) med henblik på evt. at kunne nyttiggøre AMU-systemet. Disse overvejelser gennemføres indledningsvis i regi af Forsvarets Brancheudvalg med henblik på at kunne afklare effekten af en Fælles Kompetencebeskrivelse medio 2014. AMU-kurser anvendes allerede i stort omfang i Forsvaret, men kan forventeligt anvendes i endnu større udstrækning, såfremt muligheden målrettet og systematisk indtænkes i uddannelsestilrettelæggelsen.
- Kompetencesekretariatet (tidligere Statens Center for Kompetenceudvikling) skal anvendes i forbindelse med generel rådgivning om kompetenceudvikling, oplysningskampagner for det offentlige uddannelsessystem og ved projektansøgninger til overenskomstmidler.
- Statens læringssystem, CAMPUS, skal anvendes i større udstrækning og indtænkes systematisk og målrettet i forbindelse med Forsvarets uddannelsestilrettelæggelse.
- Alle medarbejdere i Forsvaret vil med udgangen af 2013 modtage brugernavn og adgangskode til oprettelse i CAMPUS.

Delstrategi 7: Sundheds- og trivselsstrategi

Implementering af Forsvarets Arbejdsmiljødatabase (FAD)

- Forsvarets Arbejdsmiljødatabase (FAD) skal sikre, at Forsvaret lever op til arbejdsmiljølovens krav om registrering af arbejdsulykker samt gennemførelsen af arbejdspladsvurdering – både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.
- Myndighederne skal fremadrettet selv sikre, at arbejdsulykkerne registreres, og at der følges op med handleplaner, ligesom myndighederne selv gennemfører arbejdspladsvurderingen.

- Selve administrationen af FAD sker centralt, herunder tildeling af de overordnede brugerrettigheder.
- FAD bliver omdrejningspunktet i det strategiske arbejdsmiljøarbejde, da systemet bl.a. giver mulighed for at identificere problemområder på alle niveauer i myndigheden.
- Arbejdsskademodulet er taget i brug, mens systemet til gennemførelse af arbejdspladsvurderingen implementeres ultimo 2013.
- FAD bliver også platform for Forsvarets koncept for ledelsesevaluering, som forventes implementeret i andet kvartal 2014.
- Med ledelsesevalueringen får Forsvaret et værktøj til at evaluere kvaliteten af den udøvede ledelse. Det giver mulighed for både at styrke udviklingen af den lokale ledelse, men også mulighed for, at myndighederne kan få et indblik i hvor og hvordan, der udøves god eller dårlig ledelse i Forsvaret.

Social kapital

- Social kapital i Forsvaret er et pilotprojekt støttet af Kompetencesekretariatet, der har til formål at styrke den sociale kapital i Forsvaret med henblik på at sikre trivsel og produktivitet – også ved større forandringer.
- Projektet gennemføres ved seks delprojekter fordelt på seks forskellige enheder. Delprojekterne fokuserer mod den enkelte enheds udfordringer og behov i forbindelse med en styrkelse af den sociale kapital. De iværksatte aktiviteter vil dermed være afstemt i forhold til det enkelte delprojekt, herunder hvad der fremmer henholdsvis hæmmer den sociale kapital.
- Arbejdet ved de deltagende enheder er iværksat medio 2013. Arbejdet støttes af konsulenter fra Rambøll.
- Projektet forventes afsluttet medio 2015.

Arbejdsrelateret stress

- Forsvarskommandoens arbejde med arbejdsrelateret og arbejdsbetinget stress skal forbedre forholdene i relation til forebyggelse og håndtering af området.
- Arbejdets initiativer vil blive koordineret og integreret som en del af de øvrige initiativer inden for trivsels- og sundhedsområdet, herunder HR-strategien og projektet vedr. trivsel og sygefravær.
- Arbejdet skal klarlægge og reducere de primære faktorer, der kan medføre, at Forsvarets medarbejdere bliver belastet med en stressreaktion.
- Der sættes ind på individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau (IGLO-modellen), og initiativer og tilbud vil blive målrettet det enkelte niveau.
- Der arbejdes både med initiativer til forebyggelse og til håndtering af medarbejdere, der er blevet syge som følge af en stressreaktion.
- Plan for aktiviteter vedrørende forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget og arbejdsrelateret stress planlægges udarbejdet primo 2014.

Trivsel og sygefravær

- Formålet med indsatsen er at forebygge sygefravær og særligt den tredjedel af fraværet, der traditionelt tilskrives forhold på arbejdspladsen.
- Den lokale chef/leder får ansvaret for, at der årligt gennemføres en trivselsproces, hvor medarbejder og leder i fællesskab drøfter arbejdspladsens trivsel.
- Trivselsindsatsen sammentænkes med eksisterende redskaber i Forsvarets Arbejds miljødatabase.

- Der er udviklet et idékatalog med råd og vejledning til gennemførelse af trivselsindsatsen.
- Der afholdes ti workshops i 2013 om trivsel og sygefravær. Målgruppen er relevante medarbejdere i Forsvaret.
- Politik og ”Direktiv vedr. trivsel og sygefravær” (FKO DIR 061-3, 2013-01) trådte i kraft per 1. januar 2013.

Målretning af sundhedsindsatsen

- Ved målretningen opretholdes bestemmelsesfaste sundhedsydelse relateret til opstilling, udsendelse og hjemtagning af enheder. Medarbejdernes øvrige behov for sundhedsydelser dækkes af det offentlige sundhedsvæsen. Der er taget skridt til at sikre en bedre kapacitetsudnyttelse gennem konsolidering af Forsvarets infirmeristruktur, hvorved antallet af infirmerier reduceres, og kapaciteten samles på et mindre antal enheder. Fremadrettet vil der være tale om fem centrale infirmerier fordelt bredt over hele landet på følgende lokaliteter: Hvorup kaserne, Flyvestation Karup, Flyvestation Skrydstrup, Antvorskov kaserne og Flyvestation Skalstrup.
- Direktiv for implementering af initiativer i forhold til målretning af sundhedsområdet er udsendt i december 2012. Implementeringsdirektivet har en række milepæle omfattende arbejdet med nedbygning/reduktion af Forsvarets Sundhedstjeneste.
- Udarbejdelse af en konsolideret plan for målretning af sundhedsydelser og tilhørende personaletilpasninger er igangsat
- Udarbejdelse af direktiv for den samlede struktur-, organisations- og ydelsestilpasning inden for Forsvarets Sundhedstjeneste er under færdiggørelse og forventes at være fuldt implementeret i 2014.

Samlet koncept for fysisk og mental træning

- Idræt er en del af Forsvarets virksomhedskultur, hvorfor det er målsætningen at skabe vilkår og rammer, der i muligt omfang understøtter, at Forsvarets medarbejdere besidder et såvel psykisk som fysisk godt helbred.
- Idrætsindsatsen fokuseres mod den operative virksomhed.
- Et nyt samlet koncept for fysisk og mental træning er under udarbejdelse, herunder revision af eksisterende basiskrav til alt militært personale og særligt udpeget civil personale. De nye basiskrav optimeres til de operative fysiske anbefalinger, som er det niveau, den enkelte udsendes – afhængig af funktion under INTOPS – skal sigte mod. Medarbejderne har fortsat selv ansvar for at honorere og vedligeholde de krav, der fremadrettet måtte stilles til den pågældende.
- Basiskravet skal til enhver tid kunne honoreres.
- Chefen har fortsat ansvar for at sikre, at relevante medarbejdere gennemfører basiskravet (testen) samt i givet fald at sikre koordination med medarbejdere og relevante faglige instanser, såfremt der skal udarbejdes handleplaner, afklaring af funktionsmæssig forflyttelse m.v. (i de tilfælde, hvor det ikke vurderes sandsynligt, at en medarbejder vil kunne honorere basiskravet).
- Forsvaret vil øge fokus på den mentale robusthed af de udsendelsesbare medarbejdere.
- I 2013/14 iværksættes undersøgelse og/eller videreudvikling af allerede gennemførte projekter af (mentalt) forebyggende karakter. Mentaltræning kan indgå som en integreret del af samlet koncept for fysisk træning og/eller som selvstændige aktiviteter eksempelvis ved uddannelsesinstitutionerne i Forsvaret.
- Nyt samlet koncept planlægges klar til implementering i løbet af første kvartal 2014.

- Revideret udgave af FSUBST 491-7 vedr. idrætsvirksomheden i Forsvaret forventes udsendt primo 2014.

Justering af idrætsvirksomheden

- Den frivillige idræt i Forsvaret, herunder konkurrenceidrætten og støtten til aktiviteter i rammen af Dansk Militært Idrætsforbund, er iværksat justeret og målrettes ligeledes det operative virke. Arbejdet omfatter også en revision af de vilkår, der gør sig gældende for udøvelse af idræt for personel af reserven, herunder feltspørg.
- Chefen skal sikre, at der i videst muligt omfang alene anvendes fritid, opsparet ferie eller anden frihed til deltagelse i den frivillige idræt.
- Justeringsarbejdet ventes klar første kvartal 2014. Revideret regelsæt (inkl. FSUBST 491-7) planlægges klar umiddelbart herefter.

Delstrategi 8: Veteranstrategi

Håndtering af varigt skadede veteraner

- I april 2013 blev der oprettet en central rehabiliteringsstruktur. Strukturen bliver administreret af Veterancentret og benævnes Veterancentrets Pulje. Veteraner i kamppause- og repatrieringsstrukturen under Hærens Operative Kommando, der allerede på dette tidspunkt var i et rehabiliteringsforløb, blev flyttet over i denne struktur.
- Veteraner i kamppausestrukturen, der ikke var visiteret til et rehabiliteringsforløb, blev udredt. Veteraner, der ikke viste sig at være berettiget til et rehabiliteringsforløb, fik afklaret deres videre ansættelse efter "Bestemmelse om håndtering af personel i rammen af Sundhedstriaden", der bl.a. beskriver Mulighedskommissionens sammensætning og virke.
- Rehabiliteringsforløbet støtter veteranen til at opnå de bedst mulige vilkår for at leve et fuldgældigt liv og være aktiv på arbejdsmarkedet – i eller uden for Forsvaret.
- Fra april 2013 gælder:
 - At nærmeste chef i samarbejde med Veterancentret og Forsvarets Sundhedstjeneste indstiller veteranen til udredning – et forløb af ca. seks måneders varighed.
 - At veteranen ved tilbud om rehabiliteringsforløb flyttes til Veterancentrets Pulje. Hvis veteranens kontrakt med Forsvaret står overfor at udløbe, tilbydes vedkommende en korttidskontrakt svarende til den forventede varighed af rehabiliteringsforløbet.
 - At chefansvaret for veteranen ligger ved Veterancentret.
 - At veteranen kan forrette tjeneste i et nærmere defineret omfang ved en af Forsvarets myndigheder i en såkaldt praktikordning, hvis dette er et integreret element i rehabiliteringsforløbet. Veteranen referer da til chefen/lederen for den enhed, hvor veteranen gør tjeneste.
 - At veteranens videre ansættelsesforhold ved rehabiliteringsforløbets afslutning – eller undervejs ved gentagen misligholdelse af plan og aftaler – foregår efter "Bestemmelse om håndtering af personel i rammen af Sundhedstriaden".
 - At veteranen ved beslutning om afskedigelse hjælpes over i det kommunale system til videre behandling/rehabilitering.
- 1. juni 2012 er ti medarbejdere ansat ved Veterancentret (finansieret af midler fra satspuljen). De støtter tidligere ansatte, arbejdsledige eller langtidssygemeldte veteraner, som oplever vanskeligheder i samarbejdet med kommunen, samt gennemfører kommunikationsaktiviteter og udviklingsarbejde. Ansættelsen af medarbejderne løber frem til projektets slutning ved udgangen af 2014.

Tværgående samarbejde, koordination og videndeling (eksternt perspektiv)

- Større anerkendelse og indsigt i veteraners kompetencer i uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet. Proces iværksat ved udstedelse af kompetencekort til veteraner. Processen understøttes af løbende kommunikationsaktiviteter.
- Veterancentret indgår aftaler med relevante parter i den øvrige offentlige sektor om videndeling, koordination og samarbejde.
- Løbende formidling af viden om tilbud til veteraner og pårørende samt om viden vedr. veteraners forhold.
- Samarbejdet med de frivillige og faglige organisationer er fokuseret, og der er etableret relevante mødefora. Prioriterede indsatsområder bliver bl.a. meldt ud via årets tema for ansøgninger til 10 mio. kr. puljen.

Sammenhæng og effektivitet i indsatser (internt perspektiv)

- Veterancentret har udviklet processer og aktiviteter, der understøtter centrets koordinerende rolle, som den er beskrevet i "Direktiv vedrørende samarbejdet på veteranområdet mellem Veterancentret og Forsvarets øvrige myndigheder". Koordinationen sker i en løbende proces, og Veterancentret monitorer indsatsen ved løbende at indhente status på iværksatte initiativer ved Forsvarets myndigheder.
- Der er gennemført en evaluering af den del af Forsvarets samlede veteranindsats, der er implementeret med veteranpolitikken af oktober 2010. Evalueringens anbefalinger implementeres efter en politisk drøftelse i september 2013.
- Indsatser iværksat før veteranpolitikken gennemgås systematisk i et review med henblik på at sikre sammenhæng og optimeret udnyttelse af ressourcerne på området. Reviewet gennemføres i perioden 1. september 2013 til 1. april 2014.
- 1. september 2014 udgives forvaltningsakt, der fastlægger opgave- og ansvarsfordelingen på området.

Delstrategi 9: Strategi for frivilligt og reservepersonel

Bedre opgaveløsning og operative kapaciteter

- Strategien tager udgangspunkt i, at Forsvaret og Hjemmeværnet ønsker at kvalificere opgaveløsningen og de operative kapaciteter ved en mere effektiv anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og reservepersonellets realkompetencer.

Rapport med anbefalinger

- Der er i samarbejde med Hjemmeværnskommandoen og under inddragelse af Hovedorganisationen for Personel af Reserven i Danmark iværksat et analysearbejde, som skal udmunde i en rapport med anbefalinger til den fremtidige anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og Personel af reserven.
- Ved Forsvarskommandobefaling 06-2013 er de nærmere rammer og retningslinjer for analysearbejdet fastlagt.
- Rapporten skal bl.a. afdække:
 - Frivillige og reservepersonels bidrag til Forsvarets fremtidige opgaveløsning.
 - Nye/alternative operative kapaciteter under anvendelse af frivilligt og reservepersonel med særligt fokus på nyttiggørelse af personellets realkompetencer.
 - Fremtidige rammer, strukturer og øvrige vilkår for tjeneste.
 - Rekruttering, herunder øget rekruttering blandt personale, der forlader den faste struktur.
 - Uddannelse, herunder:

- At uddannelsen af reservepersonel fremadrettet skal gennemføres under størst mulig anvendelse af Forsvarets uddannelser for linjepersonel.
- At de særlige uddannelser for personel af reserven udfases i takt med indfasningen af den nye uddannelsesmodel for linjepersonel.
- At der kun i særlige tilfælde og som suppleringsuddannelse oprettes særskilt uddannelsesvirksomhed for reservepersonel.
- At ansvaret for reservepersonellets uddannelsesaktiviteter decentraliseres.
- Muligheden for en øget anvendelse af Hjemmeværnets efteruddannelsesstruktur.
- Employer support – Hvordan sikres en gensidigt attraktiv og fleksibel udnyttelse af personale og kompetencer mellem den private/offentlige sektor og Forsvaret?
- Der er i forbindelse med udarbejdelse af rapporten etableret en projektorganisation bestående af en styregruppe med chefen for Personelstaben som formand, en koordinationsgruppe med chefen for Personalestrategisk Afdeling som formand, samt tre arbejdsgrupper der skal levere delbidrag til den endelige rapport. Derudover er der etableret et sekretariat til at supportere projektet under ledelse af chefen for Uddannelsesstrategisektionen i Personalestrategisk Afdeling.
- Rapporten med anbefalinger skal ligge klar til godkendelse ved Forsvarets øverste ledelse i løbet af foråret 2014.
- Det videre arbejde med rapportens anbefalinger forventes at pågå over en længere årrække.

Delstrategi 10: Strategi for HR-styring

Modus for ledelse, udvikling og styring af den HR-strategiske indsats

- Den strategiske HR-styring skal struktureres i et årshjul.
- *HR-ledelsesgruppe* mødes minimum halvårligt i form af VTC-møder (samt ved behov 12-12 seminarer eller heldagsmøder). Møderne afholdes i opstartsfasen med ca. to måneders interval for at sikre en kontinuerlig drøftelse af strategiske perspektiver på HR-området. Dette mødeforum er etableret per oktober 2012.
- *HR-strategi følgegruppe* mødes som minimum på halvårlig basis – i datomæssig nærhed efter afholdelse af møder i *HR-ledelsesgruppe* – med det formål at sikre inddragelse af perspektiver på HR-området fra medarbejdersiden via de faglige organisationer. Første møde fandt sted i januar 2013.
 - HR-strategi følgegruppe er ved beslutning i Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalg III. ordinære møde i 2013 overgået til at have status af Underudvalg vedr. HR-strategi (UHR)
- Personalestrategisk Afdeling i Forsvarskommandoen afholder en årlig konference for HR-nøglepersonel med det formål at inddrage de medarbejdere, der decentralt varetager implementering af ændringer samt den daglige drift på HR-området. Første konference fandt sted ultimo februar 2013. Næste konference er planlagt til 26.-27. februar 2014.

HR-måling og nøgletal

- Der gennemføres en elektronisk HR-måling 3 gange årligt.
- Der er tre respondentgrupper opdelt i forhold til medarbejdernes fødselsdatas placering i måneden. Alle medarbejdere vil dermed blive anmodet om at deltage som respondenter ved hver tredje gennemførte måling.

- Ved formodet behov for måling af medarbejdertilfredshed inden for hhv. specifik enhed eller faggruppe, kan der efter en gennemført måling foretages en analyse af en specifik målgruppes resultater inden for udvalgte relevante områder.
- Det er hensigten, at HR-måling systemet på sigt skal fungere i regi af Forsvarets Arbejdsmiljødatabase (FAD).
- Der skal identificeres en række nøgletal for hver delstrategi med henblik på med et passende interval at generere en sammenhængende og konsistent statusrapport for HR-strategi og drift i Forsvaret og Hjemmeværnet.
- Nøgletal og HR-måling skal tilsammen indikere status på HR-området i Forsvaret og Hjemmeværnet.
- HR-strategisekretariatet i Forsvarskommandoens Personalestrategiske Afdeling skal varetage ansvaret for at initiere nødvendig aktion ved bekymrende eller uventet indikation af status på HR-området.

Kommunikation

- Det tilstræbes at kommunikere åbent, rettidigt og fyldestgørende om HR-strategien.
- Informationsmateriale vil løbende blive publiceret på HR-portalene på FFI og www.forsvaret.dk
- Der udsendes et CHPS nyhedsbrev per mail med 1-2 måneders interval til top 500 chefer om seneste udvikling inden for HR-området. Nyhedsbrevet lægges på HR-portalene et par uger efter udsendelse og er således tilgængeligt for alle i Forsvaret og Hjemmeværnet.
- Løbende dækning af HR-strategien i Forsvarsavisen med udgangspunkt i konkret information, interviews, cases og deciderede temaer.