

Introduktion til HR-strategien

Indledning

Denne introduktion er et dynamisk dokument, der jævnligt vil blive opdateret i takt med, at HR-strategien udvikles og implementeres. Dokumentet er endvidere et ud af flere HR-strategidokumenter, der med forskellige formål beskriver de overordnede elementer i det igangværende HR-strategiarbejde. En samlet oversigt over HR-strategidokumenterne kan ses i bilag 1.

Baggrund

Forsvaret og hjemmeværnet ønsker at fokusere de HR-strategiske indsatser og står samtidigt over for at skulle gennemføre betydelige budgettilpasninger. En væsentlig del af besparelserne skal findes inden for personale- og uddannelsesområdet – både i form af lønsum, personalepolitiske tiltag, konkrete ændringer af de nuværende opgaver og deres udførelse samt den aktuelle struktur og organisering inden for HR-området.

Forsvarets og hjemmeværnets kerneydelse er evnen til at kunne gennemføre den operative opgaveløsning. Det er målet, at denne kerneydelse i mindst muligt omfang rammes af besparelser. Den aktuelle HR-strategiske udfordring er derfor at skabe en bedre strategisk sammenhæng i den fremadrettede ledelse, udvikling og styring af forsvarets HR-indsatser. Samtidigt skal der findes et provenu inden for HR på en sådan balanceret måde, at det med mindst muligt ressourceforbrug er muligt at bevare evnen til fortsat at kunne udføre kerneopgaven på tilfredsstillende vis, herunder at fastholde det rette personel samt at bevare motivation, engagement og effektivitet.

I stedet for generelt at imødekomme det pressende behov for besparelser via generelle nedskæringer og forringelser inden for den nuværende HR-ramme, sigtes der mod en HR-strategisk omlægning af hele området via innovative, men balancerede og velovervejede HR-løsninger. Det er således målsætningen, at HR i forsvaret og hjemmeværnet fremadrettet ikke alene kan gøres billigere, men tillige mere målrettet og fleksibelt og dermed mere effektivt. Ligeledes er det ønsket, at forsvarets HR-indsats i højere grad kan reguleres i forhold til konjunkturerne på arbejdsmarkedet.

HR-strategien er gældende inden for Forsvarskommandoens og Hjemmeværnskommandoens myndighedsområder.

Organisering

HR-strategien består af ti delstrategier, der alle er forankret i Forsvarskommandoens Personalestrategiske Afdeling (FKO-PSA).

Målet for HR-strategien

Det er målet for HR-strategien, at forsvaret og hjemmeværnet er meningsfulde arbejdspladser, der med de nødvendige omkostninger har personale i et sådant omfang og med sådanne tilstrækkelige kompetencer, at forsvaret og hjemmeværnet vedblivende kan opretholde de nødvendige operative kapaciteter og løse deres opgaver på professionel vis.

Delstrategier

Der er identificeret behov for følgende delstrategier:

1. HR-opgaver og organiseringsstrategi
2. Bemandings- og personeltilpasningsstrategi
3. Løn- og ansættelsesstrategi
4. Rekrutteringsstrategi
5. Fastholdelsesstrategi
6. Kompetenceudviklingsstrategi
7. Sundheds- og trivselsstrategi
8. Veteranstrategi
9. Strategi for frivilligt og reservepersonel
10. Strategi for HR-styring

Disse delstrategier vurderes tilsammen at favne den komplekse synergi, der er nødvendig for at opnå målet for HR-strategien.

Involvering af interessenter

HR-strategiens indhold er indtil indgåelsen af forsvarsforliget blevet holdt i en relativt snæver kreds af interessenter. Der har været en tæt dialog med Forsvarets Personeltjeneste samt Økonomistaben og Planlægningsstaben i Forsvarsstaben. Endvidere har uddannelses- og sundhedsområdet i en vis udstrækning været drøftet med henholdsvis Forsvarsakademiet og Forsvarets Sundhedstjeneste.

Undervejs i udviklingsarbejdet har der været foretaget en høring af niveau II myndighederne i en lukket kreds. Primo 2012 gennemførte chefen for Personelstaben, chefen for Forsvarets Personeltjeneste, chefen for Forsvarskommandoens Personalestrategisk Afdeling og chefen for Forsvarets Personeltjenestes Løn- og strukturdivision en uformel præsentation og drøftelse med chefer og stabschefer ved hjemmeværnet, Hærens Operative Kommando, Søværnets Operative Kommando, Flyvertaktisk Kommando, Forsvarets Materiel-tjeneste, Forsvarets Bygnings- og Etablissementstjeneste, Forsvarsakademiet, Forsvarets Sundhedstjeneste og officersskolecheferne.

Ultimo februar blev ovennævnte myndigheder samt Forsvarsakademiet, Forsvarets Sundhedstjeneste og officersskolerne samlet til et seminar for chefer, stabschefer samt HR-

chefer med henblik på drøftelse af de overordnede linjer i HR-strategien. Sidenhen har arbejdet med HR-strategien været præget af en række formelle og uformelle drøftelser på chefniveau. Forsvarsministeriet er løbende blevet orienteret.

De faglige organisationer blev på møde i Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalg ultimo maj 2012 i fortrolighed orienteret om det overordnede indhold af HR-strategien. Det blev ved denne lejlighed drøftet fremadrettet at involvere medarbejderrepræsentanterne (formændene) via etablering af en *HR-strategi følgegruppe*. En formel godkendelse af oprettelse af en sådan følgegruppe blev vedtaget på møde i Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalg medio september 2012. I henhold til kommissoriet skal *HR-strategi følgegruppe* mødes på halvårlig basis med henblik på løbende at drøfte indhold og tiltænkte effekter af Forsvarskommandoens HR-strategi.

For fremadrettet at sikre en løbende legitimering og medinddragelse af hovedinteressenter er der tillige oprettet en *HR-ledelsesgruppe* bestående af chefer og stabschefer for niveau II myndighederne, hjemmeværnet samt Forsvarskommandoens stabschefer, der på minimum halvårlig basis mødes for at drøfte udviklingen og træffe nødvendige overordnede beslutninger inden for det personalestrategiske område.

Der er behov for, at forsvarets og hjemmeværnets chefgrupper har indsigt i, er klædt på til og går forrest i de forandringer, der kommer til at præge forsvaret og hjemmeværnet fremadrettet. "Udviklingsforløb for chefer" er – som en del af delstrategi 6, Kompetenceudviklingsstrategien – således et tiltag med det formål at tage det første skridt i denne retning.

Endvidere arrangeres der – som en del af delstrategi 10, Strategi for HR-styring – en årlig HR-konference med deltagelse af HR-nøglepersonel fra niveau II og niveau III myndighederne samt hjemmeværnet med henblik på orientering om den strategiske udvikling, videntdeling og drøftelse af relevante problemstillinger. Den første HR-konference afholdes ultimo februar 2013.

Præmisser

De grundlæggende præmisser for udarbejdelse af delstrategierne:

- Situationen på det nuværende arbejdsmarked med lavkonjunktur og overskud af arbejdskraft forventes at forblive uændret inden for en kortere årrække. På længere sigt vil arbejdsmarkedssituationen dog formentligt ændre sig, hvorfor forsvaret og hjemmeværnet kan få sværere ved at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere.
- Den operative virksomhed og forudsætningerne herfor har højeste prioritet, og løsning af kerneopgaven skal så vidt muligt ikke forringes af de påtænkte indsatser. Udgifter til HR i forsvaret udgør omtrentligt halvdelen af forsvarets budget, og det er målet, at HR-udgifterne fremadrettet reduceres i forhold til forsvarets samlede budget.
- Antallet af årsværk, der beskæftiger sig med HR i forsvaret og hjemmeværnet, skal nærme sig niveauet i den øvrige stat. Med afsæt i McKinseyrapporterne samt løn- og budgetanalysernes benchmarking med den øvrige offentlige sektor skal den nuværende ratio mellem HR-medarbejdere og samlet medarbejderantal ændres fra 1:24 til omtrentligt 1:40, som på længere sigt tænkes effektiviseret yderligere.

- Der bør ikke være dublering af serviceydelser i forsvaret og hjemmeværnet i forhold til det omgivende samfund, hvorfor blandt andet uddannelseselementer, rådgivning og sundhedsydelser så vidt muligt erhverves uden for forsvaret eller hjemmeværnet.
- Der skal skabes en generel forøget gennemsigtighed og fleksibilitet inden for HR. Forsvaret og hjemmeværnet vil eksempelvis hurtigere kunne omstille sig til nye krav og opgaver, hvis der ændres på de mekanismer, der regulerer løn, ansættelse og bemanningen af stillinger.
- Den enkelte medarbejder skal have et større personligt ansvar i forhold til kompetenceudvikling og karriereforløb. Chefer i forsvaret og hjemmeværnet gives bl.a. derfor mere ansvar og større grad af frihed i relation til forvaltning af sine medarbejdere.

Tværgående nytænkning inden for HR-området

Den enkelte medarbejder pålægges et større personligt ansvar

Personelforvaltningen med udstikkerfunktionen og karriereplaner, som vi kender det i dag, afskaffes (Delstrategi 1 og 5). Ansættelsesformer gøres mere fleksible og sammenlignelige med den øvrige offentlige sektor, og tjenestemandsansættelsen søges afskaffet (Delstrategi 3). Den fremadrettede bemanning af forsvaret og hjemmeværnet vil i stedet som udgangspunkt være baseret på et frit ansøgningssystem (et udbud/efterspørgsels-bestemt "jobmarked"), hvor også militært ansatte selv søger ledige stillinger ved ønske om jobskifte. Dermed får medarbejderen bedre mulighed for at styre sin egen karriere. Muligheden for beordring fastholdes, men agtes anvendt mindst muligt (Delstrategi 4)

Medarbejdere får også det primære ansvar for at tilrettelægge deres egen kompetenceudvikling med henblik på opkvalificering og eventuel udnævnelse eller advancement. Hvor medarbejdere i det nuværende system opnår orlov fra havende tjeneste til videre- og efteruddannelse, vil videreuddannelse fremadrettet i overvejende grad foregå sideløbende med varetagelse af havende tjeneste. Det gøres således nemmere at planlægge gennemførelse af videreuddannelse, idet det er muligt at tage højde for såvel enheds/myndighedens aktivitetsplanlægning som den enkeltes private forhold. Forsvaret og hjemmeværnet tilnærmer sig dermed modus på det omkringliggende arbejdsmarked. (Delstrategi 6)

Den enkelte medarbejders evner, kompetencer og kvalifikationer vil i højere grad blive afspejlet via en større spredning af tillægsgivelsen i retning af færre og mere differentierede tillæg. Tillæg søges endvidere i overvejende grad gjort midlertidigt gældende for 2-3 år af gangen, hvilket betyder, at medarbejdere skal indstille sig på tillige at kunne opleve en lønreduktion. Dette vil være en ændring i forhold til nuværende praksis, hvor mange tillæg er varige samt gives til personalegrupper og ikke individer, ligesom den generelle lønudvikling skal følge niveauet for den offentlige sektor. Endvidere vil udbetaling af merarbejde blive betydeligt mere restriktivt, hvilket for nogle medarbejdere vil kunne opleves som en reel lønnedgang. (Delstrategi 3)

Der følger en højere grad af konsekvens ved misligholdelse af den enkeltes ansvar for at gøre fyldest i en stilling, hvor eksempelvis manglende efterlevelse af kravene i Sundheds-triaden kan medføre konsekvenser for den pågældende medarbejders fremtidige beskæftigelse i forsvaret og hjemmeværnet (Delstrategi 2). Der lægges i samme forbindelse op til,

at forsvarrets og hjemmeværnets medarbejdere i højere grad anvender det offentlige sundhedssystem (Delstrategi 7).

Endvidere bliver det gennem en udvidet adgang til it-portaler nemmere for den enkelte medarbejder selv at vedligeholde personlige oplysninger samt at søge information om karriererelevante fakta (Delstrategi 1), hvor der i dag er ansat administrativt personale til at varetage forvaltning og opdatering af data.

Den enkelte chef pålægges større ansvar og øgede beføjelser

Hvor ansvaret for HR-relationer og aktiviteter i dag er fordelt mellem Forsvarets Personeltjeneste, nærmeste chef samt eventuelt lokale enheder, vil en stor del af ansvaret fremadrettet tilfalde medarbejderens nærmeste chef på alle niveauer. Denne rolle inkluderer øgede beføjelser på en række områder, hvilket vil skulle understøttes af en målrettet kompetenceudvikling af chefgruppen (Delstrategi 4, 5 og 6). For at støtte op om chefernes varetagelse af dette ansvar arbejdes der med regel- og administrationsforenkling samt udvikling af metoder og redskaber til effektivisering af processer (Delstrategi 1).

Som følge af overgangen til et fuldt ansøgningssystem vil det i langt de fleste tilfælde være den enkelte chef, der tager stilling til, om en ledig stilling skal besættes og dermed slås op. Efterfølgende er det chefen, der vælger blandt egnede ansøgere til en stilling. Ved udvælgelse af ansøgere til chefstillinger på et vist niveau, fx indtræden i chefstillinger i lønramme 37 og derover, vil Forsvarets Personeltjeneste, Forsvarskommandoen og Forsvarsministeriet tillige være involveret. (Delstrategi 1) Hvor Forsvarets Personeltjeneste i dag i kraft af ansættelses- og afskedigelseskompetencen træffer beslutninger om valg eller placering af egnede kandidater i en ledig stilling, vil denne rolle fremadrettet hovedsageligt være af rådgivende karakter. Forsvarets Personeltjeneste vil dog fortsat have mulighed for at placere medarbejdere med henblik på at sikre forsvarrets og hjemmeværnets samlede opgaveløsning.

Mandatet til forhandling bliver yderligere decentraliseret, hvormed medarbejderens nærmeste chef både er ansvarlig for lønsamtale og lønforhandling inden for de rammer, der er afsat i lønstrategien og givet af niveau II chefen. Derved optimeres mulighederne for at opnå en klar sammenhæng mellem arbejdsindsats og faktisk honorering af medarbejderne. Desuden opnås en større økonomisk bevidsthed, der sikrer en mere hensigtsmæssig anvendelse af lønmidlerne. (Delstrategi 3)

Med medarbejderens større ansvar for egen karriere vil der være behov for en styrket dialog chef og medarbejder imellem vedrørende blandt andet tjenstlige muligheder for kompetenceuddannelsesforløb. Der vil derfor være tyngde på god ledelse, konsekvent gennemførelse af FOKUS-udviklingsdelen og et karrieresystem, der udover den traditionelle vertikale karriere også giver mulighed for specialiserede karriereløb. Chefen skal derfor tillige kunne støtte og vejlede i relation til den enkelte medarbejders udvikling og fremadrettede karrieremuligheder. (Delstrategi 5 og 6)

Beskrivelse af de enkelte delstrategier

I dette afsnit er hovedpunkterne i de ti delstrategier beskrevet.

Delstrategi 1: HR-opgaver og organiseringsstrategi

Formålet med delstrategien er ud fra et strategisk perspektiv at sætte rammerne for organisering og opgaveløsning af den fremadrettede HR, på den måde der ud fra en ressourcemæssig betragtning er mest hensigtsmæssig for forsvaret og hjemmeværnet. Hensigten i arbejdet med delstrategien er dermed bl.a. som følger:

- Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen er strategisk ansvarlig for HR i forsvaret og hjemmeværnet, hvorfor Forsvarets Personeltjeneste operationaliserer og implementerer de strategier på HR-området, der udvikles af Forsvarskommandoen.
- Forsvarets Personeltjeneste varetager HR-driften i forsvaret og hjemmeværnet. På denne baggrund tilknyttes nuværende HR-elementer ved niveau II og Hjemmeværnskommandoen fremadrettet Forsvarets Personeltjeneste, der således er decentralt til stede og kan støtte cheferne i forhold til deres medarbejdere gennem lokale HR-partnere.
- Den enkelte chef skal i højere grad være HR-ansvarlig for egne medarbejdere støttet decentralt af Forsvarets Personeltjeneste. Dette indebærer bl.a., at den enkelte chef tildeles flere kompetencer og beføjelser på HR-området.
- Den enkelte medarbejder har – i konsultation med nærmeste chef – selv det væsentligste ansvar for at skabe og varetage sin egen karriere. På denne baggrund etableres et fuldt ansøgningssystem, der bl.a. understøttes af HR-portal og HR-servicecenter, hvor chefer og ansatte kan indhente nødvendig information.

Delstrategi 2: Bemandings- og personeltilpasningsstrategi

Bemandings- og personeltilpasningsstrategien medvirker til at skabe grundlaget for, at forsvarets opgaver kan løses gennem en stor fleksibilitet og med det mindst mulige bemandingsmæssige ressourceforbrug. Der er tre tilgange til opnåelsen af dette formål:

- Bemanding, hvor chefen selv "sætter holdet" og får mere fleksibilitet i sin personalestruktur i takt med udviklingen i opgaverne og i samfundet. Den centrale styring af bemandingen og organisationen begrænses til et minimum, herunder controlling af strategimålsætninger og lønsum.
- Personaletilpasning, hvor chefen får mulighed og ansvar for at tilpasse sin bemanding i forhold til udviklingen i opgaver og effektivitetskrav. Tilpasningerne gennemføres i overensstemmelse med de regler og bestemmelser, der gælder for staten, idet "særbestemmelser" og "særdirektiver", der kun gælder forsvaret, reduceres.
- Personaleanvendelse, hvor chefen kan effektivisere arbejdstilrettelæggelsen og derigennem sikre mindre optjening og mere afspadsering af frihed frem for udbetaling.

Chefen får dermed øget fleksibilitet samt større bemandingsmæssig "frihed" i chefvirket, men får samtidig større ansvar i realiseringen af den fortsatte effektivisering af bemandingen, eksempelvis i forhold til merarbejde, variable ydelser, midlertidig tjeneste mv.

Delstrategi 3: Løn- og ansættelsesstrategi

Løn- og ansættelsesstrategiens formål er at skabe de løn- og aftalemæssige forudsætninger for ansættelse og fastholdelse af kompetente medarbejdere. Dette sker ved at indgå overenskomster og aftaler, hvor:

- Løndannelsen er fleksibel, og lønmidlerne bliver anvendt effektivt.
- Lønniveauerne matcher det statslige niveau, hvor det giver mening.
- Lønnen er udtryk for en sammenhæng mellem medarbejderens kvalifikationer og opgaveløsningen.

Lønstrategien skal kunne virke som et ledelsesredskab ved at frigøre flest mulige økonomiske ressourcer til decentral løn.

Ansættelsesstrategien skal skabe fleksible ansættelsesformer, så forsvaret hurtigt kan tilpasse personalet til ændrede opgaver. Forsvaret ønsker bl.a. en udfasning af tjenestemandsansættelserne samt at indgå aftaler, hvor personalet ansættes på overenskomstvilkår uden øvrige bindinger.

Delstrategi 4: Rekrutteringsstrategi

Forsvaret skal fortsat være en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde kompetente og motiverede medarbejdere. Derfor skal forsvarets rekrutteringsstrategi medvirke til, at forsvaret rettidigt kan rekruttere det nødvendige personale i forhold til opgaveløsningen i forsvaret (både kvantitativt og kvalitativt).

Forsvaret skal være konkurrencedygtigt nok til (både internt og eksternt) at kunne rekruttere og udvikle chefer med stærke lederkompetencer samt kompetente medarbejdere, der er fleksible og omstillingsparate, og som tager ansvar for egen karriere.

- Medarbejdere rekrutteres på baggrund af tilstrækkelige kompetencer til at bestride stillingen, og ikke på baggrund af ekstra kompetencer.
- Medarbejdere rekrutteres på baggrund af omstillingsparathed og fleksibilitet.
- Forsvaret vil prioritere lederegenskaber højt i chefrekrutteringen og arbejde aktivt med at rekruttere og udvikle ledertalenter.

Fremtidens forsvar vil i stadig højere grad komme til at konkurrere med resten af samfundet i forhold til uddannelse og arbejdspladser. Derfor skal rekrutteringsstrategien kunne tilpasses ændringer i den demografiske udvikling og konjunktursvingninger i samfundet.

- Der etableres et udvidet ansøgningssystem.
- Rekrutteringssituationen følges bl.a. via "early warning", it-systemer og HR-nøgletal.

Rekrutteringsindsatsen i forhold til kvinder og etniske minoriteter fokuseres. Cheferne skal have øget fokus på mangfoldighedsledelse og nyttiggøre kompetencepotentialet i en mere blandet medarbejderskare.

Delstrategi 5: Fastholdelsesstrategi

Det overordnede formål med fastholdelsesstrategien er, at forsvaret og hjemmевæret vedblivende kan være en meningsfuld arbejdsplads. Den enkelte medarbejder pålægges et større personligt ansvar for egen karriere- og kompetenceudvikling samtidig med, at den

nærmeste leder får et større ansvar for at støtte og vejlede medarbejderen. De eksisterende strategiske fastholdelsestiltag udfases, hvormed der opnås en højere grad af overensstemmelse med vilkårene i den øvrige offentlige sektor.

Forsvarets og hjemmeværnets fastholdelsesstrategi skal sikre:

- Reduktion/fastholdelse af personaleomsætningen inden for alle personalekategorier gennem differentierede og lokale indsatser, der kan tilpasses situationsbestemt.
- Fokus på god ledelse og konsekvenser af dårlig ledelse. Herunder revitalisering af ledelsegrundlaget og inddragelse af konfliktrådgiverorganisationen.
- Udvikling af et ledelseevalueringkoncept.
- Etablering af karriereudviklingsmuligheder for alle ansatte.
- Etablering af talentudviklingsprogrammer med det formål at tilgodese behovet for varetagelse af særlige strategiske og forretningskritiske kompetencer i forsvaret og hjemmeværnet.
- En gennemskuelig, realistisk og åben kommunikation omkring talent- og karrieremuligheder, løn- og aftaleforhold samt initiativer inden for arbejdsmiljø.

Delstrategi 6: Kompetenceudviklingsstrategi

Det overordnede formål med forsvarets og hjemmeværnets kompetenceudviklingsstrategi er at tilvejebringe, udvikle og løbende justere de nødvendige kompetencer ved personalet, således at forsvaret og hjemmeværnet kan levere sine kerneydelser.

Kompetenceudviklingsstrategien favner alle medarbejdergrupper samt grund-, videre- og efteruddannelser i forsvaret og hjemmeværnet.

Hovedtendensen i kompetenceudviklingsstrategien er, at forsvaret og hjemmeværnet skal fokusere på uddannelse inden for de militære kerneydelser og anvende det civile uddannelsessystem til at erhverve de civile kompetencer, der er nødvendige for den videre uddannelse. Derved skabes mulighed for, at det civile uddannelsessystem i højere grad kan nyttiggøres end tilfældet er i dag, eksempelvis i relation til:

- Omlægning af forsvarets og hjemmeværnets nuværende uddannelsesvirksomhed.
- Begrænsning af dubletuddannelse i staten.
- Uddannelserne vil være anerkendte.

Målet med forsvarets og hjemmeværnets kompetenceudviklingsstrategi er dermed:

- At forsvarets og hjemmeværnets medarbejdere i rette tid, mængde og kvalitet har de fornødne kompetencer, hvorved forsvaret og hjemmeværnet fortsat kan levere sine kerneydelser (evnen til at kunne gennemføre militære operationer).
- At sikre en endnu større grad af ressourcebevidsthed i dimensioneringen af forsvarets og hjemmeværnets uddannelsesvirksomhed, således at uddannelsesvirksomheden alene retter sig mod forsvarets og hjemmeværnets kernekompetencer.
- At det civile uddannelsessystem anvendes maksimalt med henblik på at forsvarets og hjemmeværnets uddannelser fokuserer på de militære kernekompetencer.
- At effektivisere uddannelser bl.a. gennem øget anvendelse af fjernundervisning.

Idet der har været særlig opmærksomhed omkring ændring af officersuddannelserne er dette beskrevet yderligere i nedenstående:

Ændring af officersuddannelserne

For at tilgodese et krav om en mere effektiv og fleksibel officersuddannelse søges officersuddannelserne ændret. Fremtidens grundofficersuddannelse bygger på en model, der i højere grad drager fordel af det civile uddannelsessystem, hvorved officersuddannelsen efterfølgende kan fokuseres på de militære kernekompetencer.

Modellen lægger op til et militært uddannelsesforløb af maksimalt 28 måneders varighed. Uddannelsesforløbet er baseret på, og gennemføres synkront med, en civil bachelor-, professionsbachelor eller kandidatuddannelse og er tilrettelagt i forhold til værnenes forskellige behov.

Modellen understøtter forsvarets og hjemmeværnets behov for mangfoldige og varierende kompetencer hos officererne uden at kompromittere de militære kernekompetencer.

Modellen sikrer, at forsvarets og hjemmeværnets personel fortsat uddannes efter metoder og med en faglighed, som afspejler udviklingen uden for forsvaret og hjemmeværnet. Herudover vil den kortere uddannelseslængde medføre, at forsvaret og hjemmeværnet hurtigere kan tilpasse produktionen i forhold til de efterspurgte behov, ligesom den bedst lever op til de stillede krav om udnyttelse af det civile uddannelsessystem, jf. Forsvarsministeriets Cirkulære om personeluddannelse i forsvaret.

Endeligt sikrer modellen, at officererne har en civil uddannelse, der sammenholdt med en lederuddannelse i forsvaret eller hjemmeværnet, giver dem et væsentligt bedre fundament til at kunne komme videre i arbejdslivet eller uddannelsessystemet, såfremt forsvaret eller hjemmeværnet ikke længere kan tilbyde ansættelse eller forsvaret/hjemmeværnet ikke længere findes attraktivt for den enkelte.

De nuværende strukturbestemte videreuddannelser omlægges og udbydes fremadrettet i en modulariseret form. Omlægningen medfører, at det bliver muligt at gennemføre videreuddannelsen sideløbende med havende tjeneste. Dermed opnås større fleksibilitet samt en besparelse, idet uddannelsesinstitutionerne ikke længere tilskrives årsværk.

Delstrategi 7: Sundheds- og trivselsstrategi

Det overordnede formål med sundheds- og trivselsstrategien er at styrke de tre indsatsområder: Sundhedsindsats (inkl. idræt), trivselsindsats samt arbejdsmiljøindsats.

Sundhedsindsatsen skal på det sundhedsfaglige område kun fokusere på at understøtte forsvarets og hjemmeværnets operative virke. Den øvrige del af de sundhedsfaglige ydelser forudsættes fremover løst af det civile sundhedssystem. For medarbejdere, der indgår i den operative struktur eller bestrider stillinger, som kan medføre udsendelse, oprettes et test- og træningssystem samt et helbredsundersøgelserregime, der effektivt, konsekvent og fleksibelt kan understøtte, at den enkelte medarbejder er udsendelsesbar. For den øvrige del af forsvarets og hjemmeværnets medarbejdere bortfalder arbejdsgiverbetalte idræts- og sundhedsydelse.

Sundhedsindsatsen indebærer bl.a.:

- At omfanget af sundhedstriaden fastlægges under hensyntagen til det fremadrettede operative planlægningsbehov.

- Et samlet koncept for fysisk og mental træning.
- Fokus på den mentale og fysiske robusthed af de udsendelsesbare medarbejdere.

Trivselsindsatsen rettes mod at skabe rammerne for, at forsvaret og hjemmeværnet kan arbejde målrettet mod at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, herunder øget trivsel, nedbringelse af sygefravær og arbejdsbetinget stress m.v. Det indebærer bl.a., at forsvarets og hjemmeværnets relevante ressourcepersoners opgaver tilpasses myndighedernes behov.

Trivselsindsatsen indebærer bl.a.:

- Udarbejdelse af politik og direktiv vedrørende trivsel og forebyggelse af sygefravær.
- Iværksættelse af pilotprojekt vedrørende social kapital.
- Iværksættelse af tiltag vedrørende forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress.

Arbejdsmiljøindsatsen skal styrke rammerne for myndighedernes arbejdsmiljøarbejde. Det gøres bl.a. ved at samle registrering og håndtering af forsvarets og hjemmeværnets arbejdsskader samt gennemførelse af arbejdspladsvurderingen (både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø) i ét it-system i form af Forsvarets Arbejdsmiljødatabase (FAD).

Arbejdsmiljøindsatsen indebærer bl.a.:

- At arbejdsmiljødatabase sikrer et omdrejningspunkt for et samlet og strategisk arbejdsmiljøarbejde.
- At forsvaret og hjemmeværnet lever op til arbejdsmiljøloven på ovennævnte centrale områder.

Delstrategi 8: Veteranstrategi

Det overordnede formål med veteranstrategien er gennem overordnet styring og prioritering at sikre sammenhæng i forsvarets og hjemmeværnets veteranindsats. Det skal sikres, at ressourcerne anvendes der, hvor der opnås størst mulig effekt og kvalitet på lavest mulige omkostningsniveau.

Forsvarets og hjemmeværnets veteranstrategi skal medvirke til at sikre:

- At der sker en systematisk og helhedsorienteret støtte til veteraner med varige mén, hvor veteraner, der ikke kan varetage et job i forsvaret eller hjemmeværnet, støttes i processen frem til anden uddannelse eller job uden for forsvaret eller hjemmeværnet.
- At der som led i ovenstående ved Veterancentret etableres en rehabiliteringspulje (en central stillingsstruktur for medarbejdere, der har pådraget sig varige fysiske og psykiske mén under udsendelse) med henblik på at sikre en ensrettet og professionel håndtering af det videre forløb for denne gruppe.
- At samarbejdet og videndeling med den øvrige offentlige sektor intensiveres.
- At der opnås størst mulig effekt af samarbejdet mellem forsvaret, hjemmeværnet og faglige og frivillige organisationer inden for veteranområdet.
- At der sker en systematisk gennemgang af den samlede veteranindsats – veteranpolitikens initiativer (evaluering) og indsatser iværksat før denne (review) – med henblik på at understøtte en effektiv anvendelse af ressourcerne med størst mulig sammenhæng, effekt og kvalitet i indsatsen til følge.

Delstrategi 9: Strategi for frivilligt og reservepersonel

Strategien tager udgangspunkt i, at forsvaret og hjemmeværnet kan få bedre opgaveløsning og bedre operative kapaciteter ved bedre anvendelse af frivilligt og reservepersonel. Strategien planlægges og gennemføres som et joint venture mellem Hjemmeværnskommandoen og Forsvarskommandoen under inddragelse af Hovedorganisationen for Personel af Reserven i Danmark (HPRD). Niveau II myndigheder i forsvaret med flere er blevet varslet om at stille med deltagere til projektorganisationen.

Der er afholdt et kick-off seminar d. 18.–19. december 2012 med deltagelse af bl.a. FKO, HJK, NIV II myndighederne, NRPD m.fl. Seminaret har givet input til et idékatalog og projektkommissorium til brug for det videre arbejde med udarbejdelse af en rapport indeholdende anbefalinger i forhold til bl.a.:

- Frivillige og reservepersonels bidrag til forsvarets og hjemmeværnets 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 personel, der forlader den faste struktur.
- Uddannelse, herunder:
 - At uddannelsen af reservepersonel fremadrettet skal gennemføres under størst mulig anvendelse af forsvarets og hjemmeværnets uddannelser for linjepersonel.
 - At de særlige uddannelser for reservepersonel 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.
 - Muligheden for en øget anvendelse af hjemmeværnets efteruddannelsesstruktur.
- At ansvaret for reservepersonellets uddannelsesaktiviteter decentraliseres.
- Employer support – Hvordan sikres en gensidig attraktiv og fleksibel udnyttelse af personel og kompetencer mellem den private/offentlige sektor og forsvaret/hjemmeværnet?

Delstrategi 10: Strategi for HR-styring

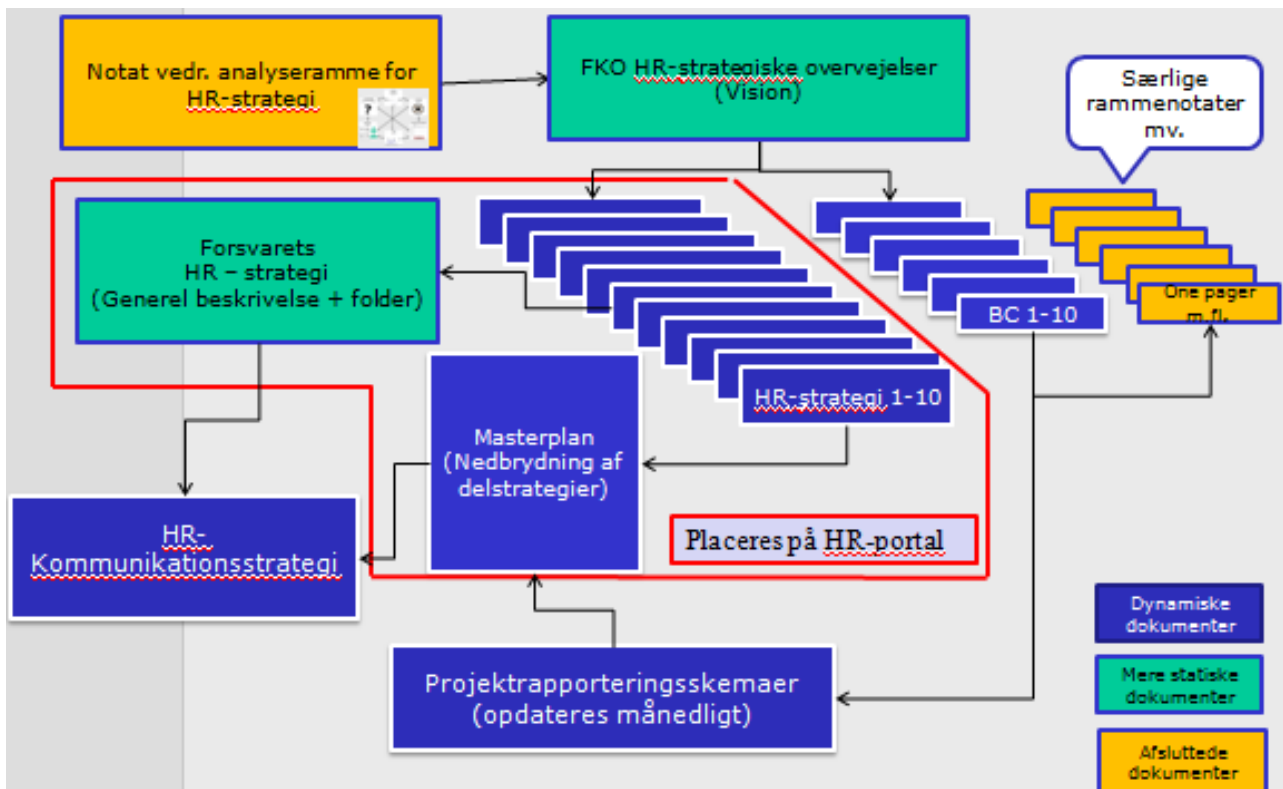
Delstrategi 1-9 er nedbrudt i en række konkrete indsatser, som i varierende grad vil medføre behov for opfølgende målinger. Der skal derfor etableres et styringssystem, som kan varetage evaluering og justering med udgangspunkt i de tilgængelige måledata og styringsinformationer, så forsvaret og hjemmeværnet fremadrettet kan være på forkant i relation til strategisk HR.

Et andet mål er at skabe kontinuitet, åbenhed samt tværgående medindflydelse for diverse interessenter i den strategiske styring af HR i forsvaret og hjemmeværnet. Derfor inddrages både topchefniveauet, formændene for de faglige organisationer samt HR-nøglepersonel i forskellige fora til jævnlig drøftelse af perspektiver og problemstillinger på det strategiske niveau:

- HR-ledelsesgruppe (FKO stabschefer, NIV II chefer/stabschefer, chef/stabschef fra HJK).
- HR-strategi følgegruppe (formændene for de faglige organisationer).
- HR-konference (nøglepersonel inden for HR i forsvaret og hjemmeværnet).

Alle relevante aktiviteter inden for styring skal identificeres og indarbejdes i en årshjulstruktur.

BILAG 1: HR-strategidokumenter



HR-strategien består på nuværende tidspunkt af en forholdsmeæssig stor mængde dokumenter, der beskriver alt fra overordnede intentioner og relationer til økonomi og konkrete implementeringsopgaver. Ovenstående skitse illustrerer dokumenternes status, formål og relative sammenhæng.

De gule kasser er afsluttede dokumenter, de grønne har en overvejende statisk karakter, mens de blå er dynamiske dokumenter, som vil ændre sig i takt med udfoldelsen af HR-strategien.

Dokumenter indenfor den røde streg indikerer, at disse dokumenter er tilgængelige for alle på HR-portal.

Denne introduktion er i skitsen markeret med grøn under overskriften: Forsvarets HR-strategi (generel beskrivelse + folder). Folderen er under udarbejdelse og vil være en ultra kort introduktion til forsvarets HR-strategi.

Masterplanen (nedbrydning af delstrategierne) er en oversigt over de konkrete aktioner og tidsperspektiver i realisering af de enkelte delstrategier.

HR-strategi 1-10 er en kort (2-4 sider) beskrivelse af hver af de ti delstrategier, som endnu ikke er udarbejdet. Der er her tale om en mere overordnet fremstilling af formål og hensigter end fremstillingen i masterplanen.