



HR-strategi for Forsvarsministeriets område

2024

Indhold

FORORD	3
EN FÆLLES RETNING FOR HR	4
1. PLADS TIL ALLE, DER KAN OG VIL	6
2. ARBEJDSPLADS FOR HELE LIVET	7
3. ATTRAKTIVE KARRIEREVEJE	8
4. KOMPETENCER TIL FREMTIDENS OPGAVER	10
5. DET GODE ARBEJDSLIV	11
VEJEN FREM	14



[06]

PLADS TIL ALLE,
DER KAN OG VIL



[07]

ARBEJDSPLADS FOR
HELE LIVET



[08]

ATTRAKTIVE KARRIEREVEJE



[10]

KOMPETENCER TIL
FREMTIDENS OPGAVER



[11]

DET GODE ARBEJDSLIV

FORORD

Vi arbejder sammen for Danmarks sikkerhed, interesser og borgernes tryghed.

Den europæiske sikkerhed er truet, og vi skal være rustet til den nye situation i fællesskab med vores allierede i NATO og EU.

Det historiske løft af Forsvaret til 2 pct. af BNP betyder, at vi blandt andet skal være flere ansatte på Forsvarsministeriets område, så vi er beredte og relevante til løsning af fremtidens opgaver. En forudsætning for vækst er, at vi kan styrke tilknytningen til ministerområdet og udvikle de mange dygtige nuværende medarbejdere. Samtidig skal vi kunne motivere de rette mennesker med de rette kompetencer til at vælge Forsvarsministeriets område som arbejdsplads. Derfor vil vi med en robust og langsigtet HR-strategi have et stærkt fokus på at skabe tidssvarende vilkår, der styrker Forsvarsministeriets område som en attraktiv arbejdsplads.

Forsvaret er en arbejdsplads med mange muligheder og udfordringer for mange typer af mennesker med forskellige kompetencer. Vi vil stå på tæer for effektivt at tiltrække, udvikle og fastholde kvalificerede uniformerede og civile medarbejdere. Gode arbejdsvilkår og attraktive arbejdspladser er helt centralt for, at den operative opgaveløsning i sidste ende kan lykkes bedst muligt.

Med denne HR-strategi udstikkes retningen for fremtidens HR på hele Forsvarsministeriets område.

HR-strategien sætter rammen om de indsatser, der igangsættes nu og de kommende år for at sikre, at vi kan tiltrække nye medarbejdere, samt sikre fortsat tilknytning af dem, vi allerede har ansat.

HR-strategien gælder for hele Forsvarsministeriets område og henvender sig til alle medarbejdere. HR-strategien følges op af en række konkrete initiativer, der er udviklet i samarbejde med medarbejdere fra hele Forsvarsministeriets område.

På Forsvarsministeriets område arbejder vi alle sammen for Danmarks sikkerhed, interesser og borgernes tryghed. Det er en unik og meningsfuld opgave, der kræver ekstraordinære indsatser fra vores medarbejdere.

Af samme grund skal vores medarbejdere opleve, at der investeres i medarbejderne, så vi kan møde den nye tids udfordringer, og samtidig imødekomme medarbejdernes forventninger til en attraktiv arbejdsplads, der giver plads til alle, der kan og vil.

Ved at styrke HR-indsatsen og investeringen i medarbejderne sætter vi fokus på vores vigtigste ressource: De mange medarbejdere, der på forskellig vis bidrager til Kongerigets forsvar og beredskab.

Troels Lund Poulsen
Forsvarsminister

EN FÆLLES RETNING FOR HR

Vi har en unik mission: Sammen arbejder vi for Danmarks sikkerhed, interesser og borgernes tryghed.

Med denne mission følger et stort ansvar. Som medarbejder i Forsvaret, Hjemmeværnet, Beredskabsstyrelsen eller én af Forsvarsministeriets styrelser er man del af en større helhed og får et arbejdsliv med unikke og meningsfulde opgaver, som ikke findes andre steder.

Vi ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, der kan tilknytte, udvikle og motivere vores medarbejdere og samtidig tiltrække nye dygtige medarbejdere. Vi tror på, at vi skaber attraktive arbejdspladser, når arbejdspladsens og medarbejdernes ønsker går hånd i hånd. HR-strategien kan dog ikke stå alene. Den attraktive arbejdsplads kræver ikke blot HR af høj kvalitet, men også det rigtige materiel, nødvendige faciliteter og moderne teknologier til morgendagens opgaver.

HR-strategien bygger på en forskningsbaseret helhedsmodel, der indeholder 15 faktorer, som påvirker evnen til at tiltrække og tilknytte medarbejdere.

Helhedsmodellen er skabt af ledelsesforskere, og der er således evidens og forskningsmæssigt belæg for de 15 faktorer, men tiltagene og de konkrete initiativer tager afsæt i

Forsvarsministeriets område, og vores helt særlige situation og kontekst.

Helhedsmodellen viser, at det ikke er én indsats, der skaber en attraktiv arbejdsplads, men mange forskellige indsatser inden for både tiltrækning og tilknytning. Modellen udgør fundamentet for grundidéen i HR-strategien; at der skal sættes ind på mange områder, hvis vi skal lykkes med at skabe attraktive arbejdspladser.

Med HR-strategien omsætter vi helhedsmodellen og ministerområdets vision om meningsfulde og attraktive arbejdspladser til konkret handling inden for fem temaer:

- 1) Plads til alle, der kan og vil,**
- 2) Arbejdsplads for hele livet,**
- 3) Attraktive karriereveje,**
- 4) Kompetencer til fremtidens opgaver, og**
- 5) Det gode arbejdsliv.**

1. Vi vil på Forsvarsministeriets område have **plads til alle, der kan og vil**. Vi vil være kendt som en meningsfuld og attraktiv arbejdsplads, og vi vil arbejde for at fremme en bred medarbejdersammensætning, fordi vi har brug for forskelligartede kompetencer og

personligheder i opgaveløsningen.

Vi vil være kendt for social ansvarlighed, herunder ift. vores veteraner, og for at tænke helhedsorienteret – i samfundet, på ministerområdet og i medarbejdernes liv.

2. Vi vil være en **arbejdsplads for hele livet**. Vi vil kunne tiltrække, udvikle og tilknytte nuværende og kommende medarbejdere, der gennem uddannelse, meningsfulde opgaver og stort ansvar gøres klar til fremtidens opgaver.

Vi vil være en fleksibel arbejdsplads, hvor tjenesten i videst muligt omfang tilpasses de skiftende livsfaser og hensyn til familien, hvor unge tiltrækkes og de erfarne seniorer fastholdes til gavn for opgaveløsningen.

3. Vi vil sikre **attraktive karriereveje**, hvor der er noget at stræbe efter og plads til at finde sin egen vej igennem systemet. Vi vil styrke mobiliteten på tværs af geografi og organisation, samt ved intern rekruttering.

Vi vil tage godt imod nye medarbejdere og lade dem forfølge deres karrieredrømme, og hvis de søger ud af organisationen, så vil vi være klar til at byde dem velkommen tilbage med nye kompetencer og erfaringer.

4. Vi vil udvikle **kompetencer til fremtidens opgaver** ved livslang læring i fleksible uddannelser tilpasset den enkeltes karriereforløb og til gavn for hele samfundet.

Vi vil styrke og udvikle de faglige professioner og de mange militære og beredskabsfaglige specialer. Vi vil styrke og integrere reservens bidrag i forsvar og beredskab, og vi vil se civile kompetencer og faglig diversitet som en ressource i mødet med komplekse opgaver.

5. Vi vil sikre rammerne for **det gode arbejdsliv** gennem kompetent HR-faglighed og understøttelse samt udvikling af ledelse på ministerområdet.

Vi vil arbejde for ensartede gennemskuelige ansættelsesvilkår. Og vi vil arbejde for et sikkert arbejdsmiljø, for sunde medarbejdere og for trivsel i arbejdslivet såvel som i privatlivet.

Vi vil i de kommende år prioritere og udvikle HR på Forsvarsministeriets område inden for disse fem temaer.



1. PLADS TIL ALLE, DER KAN OG VIL

Vi har på Forsvarsministeriets område en stor og sammensat opgaveportefølje med mange forskellige funktioner. Der er derfor rige muligheder for at udfolde et arbejdsliv hos os uanset den baggrund og de kompetencer, man kommer med og hvor i livet, man befinder sig. Vi har i løsningen af vores arbejdsopgaver brug for vidt forskellige kompetencer og perspektiver, og derfor prioriterer vi i HR-strategien, at der er plads til alle, der kan og vil.

For at lykkes med at skabe plads til alle, der kan og vil, igangsættes følgende konkrete indsatser:

Branding og tiltrækning

Vi vil med målrettet og differentieret employer branding vise os som en organisation med en stærk samlet fortælling. Vi vil samtidig fortælle om de mange forskellige muligheder, der findes ved de enkelte værn, styrelser og myndigheder. Vi vil være kendt for at tilbyde spændende opgaver og karrieremuligheder på tværs af ministerområdet. Vi følger med tiden og vil tilbyde faglig og personlig udvikling til glæde for ministerområdet og for den enkelte medarbejder.

Bred medarbejdersammensætning

Vi har brug for kompetente mennesker, som kan tilføre nye

perspektiver, baggrunde og kompetencer til opgaveløsningen.

Vi ønsker derfor at fremme en bred medarbejdersammensætning, samt blive dygtigere til at nyttiggøre det i opgaveløsningen.

Vi vil også arbejde med at udvikle vores arbejdspladser til trygge fællesskaber, hvor alle åbent og frit tør udtrykke, hvem de er, og hvor vi aktivt modarbejder og forebygger mobning, chikane og anden diskriminerende adfærd.

Forskellige perspektiver som ressource



Human Interaction Kompagniet (HIKMP) ved Efterretningsregimentet specialiserer sig bl.a. i informationsaktiviteter til påvirkning af aktørers adfærd i operationsområdet.

Ved HIKMP ses forskellige baggrunde og perspektiver som en ressource, fordi det gør det nemmere for enheden at forstå og kommunikere med alle slags mennesker i de

områder, hvor danske styrker opererer. Der er ved HIKMP et rummeligt arbejdsfællesskab, hvor dygtige kollegaer værdsættes på tværs af køn, baggrund og personlighedstype.

Social ansvarlighed

Vi er én af statens største arbejdspladser, og vi skal passe godt på medarbejderne i alle livets faser. Vi vil udvise social ansvarlighed og udvikle ministerområdet inden for dette tema, herunder ift. veteraner, der har pådraget sig fysiske eller psykiske skader af deres udsendelse.

Vi vil forebygge og formidle behandling ved fx overvægt og misbrug, og vi vil tilbyde fleksible kontraktformer, når medarbejdernes livsvilkår fordrer en ekstra fleksibilitet. Vi vil også arbejde for håndsrekninger og kompetenceløft dér, hvor der mangler uddannelse, eller der i øvrigt er brug for ekstra støtte.

2. ARBEJDSPLADS FOR HELE LIVET

Vi vil være en arbejdsplads, hvor der er plads til medarbejderne hele livet. Derfor vil vi give vores medarbejdere så fleksible og individuelle rammer som muligt for tilrettelæggelse af arbejdslivet.

Det kan være meget forskellige forhold, opgaver og forpligtelser, der vægtes af medarbejdere på forskellige tidspunkter i deres liv. I perioder kan det være oplevelser og udfordringer, der trækker, mens et stabilt arbejdsliv med fleksible arbejdstider kan betyde mere, når der er familie og små børn at tage hensyn til. Vi skal kunne rumme denne forskellighed gennem skiftende og til tider overlappende livsfaser med det hele menneske for øje. For at lykkes med at skabe en arbejdsplads for hele livet, vil vi igangsætte følgende konkrete indsatser:

Fokus på unge

Vi vil være bedre til at imødekomme de krav og forventninger, som unge mennesker har til en arbejdsplads. Det handler både om nye generationers forventninger til digitale og online løsninger, men også om de unges krav til ledelse, medbestemmelse og læring.

Vi vil som led i en indsats for de unge medarbejdere udvikle flere

graduateforløb for unge nyuddannede kandidater og nedsætte et ungepanel, som kan ruste os til at modtage fremtidens medarbejdere.

Plads til familien

I løbet af et arbejdsliv oplever de fleste før eller siden en periode med behov for at kunne tilrettelægge arbejdet fleksibelt og prioritere privatlivet. Det kan handle om, at man er ved at etablere sig som familie med børn, drage omsorg for en pårørende eller pleje egne behov eller interesser i en periode. Øvelsesaktivitet, operationer og sejlende tjeneste er blandt Forsvarets helt centrale kerneopgaver, men disse vilkår skal kunne balanceres med hensynet til privat- og familielivet. Derfor vil vi arbejde for mere fleksible arbejdsforhold og fritagelse for længerevarende operationer i børns første to leveår.

Tid til familien



Jens er oversergent ved Air Control Wing. Da han og

Pernille får deres første barn aftaler Jens en periode uden udsendelser, så de alle tre kan få så meget tid sammen som muligt i barnets første leveår. Dette giver samtidig Jens mulighed for at færdiggøre det kompetenceudviklingsforløb, som Jens har aftalt med sin chef ved udarbejdelsen af Jens' karriereskitse.

Målet er at kvalificere Jens til at skifte til en logistisk karrierevej, at få en udsendelse inden for dette fagområde og på sigt at kvalificere ham til en drømmestilling ved Operationsstaben eller ved Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse.

Seniorliv og karriere

Vi ønsker at fastholde medarbejderne i en seniorkarriere. Erfarne medarbejdere har viden og kompetencer, der er værdifulde for ministerområdet. Vi vil tage hensyn til særlige behov og tilpasse tjenesten til den enkeltes formåen og ambitionsniveau. Vi vil tilpasse opgaver og ansættelsesforhold i form af kontrakter og ansættelsesformer som fx seniorordning, arbejde på nedsat tid eller med reducerede fysiske krav i en trinvis overgang til livet som pensionist.

3. ATTRAKTIVE KARRIEREVEJE

Attraktive karriereveje skal sikre rettidig tiltrækning af medarbejdere med de rigtige kompetencer, og det skal være gennemsigtigt for medarbejderne, hvilke karrieremuligheder, der er på tværs af ministerområdet, og hvorfor stillingerne er relevante og meningsfulde.

Ministerområdets myndigheder skal til enhver tid kunne bemande både de generelle og de mere specialiserede funktioner. For at kunne leve op til det, er der behov for rettidig planlægning af medarbejdernes karrierer, rådgivning om mulige karriereskift og støtte til mobilitet på tværs af geografi og organisation. Fx ved gode ordninger for pendling og midlertidig tjeneste, samt ved støtte når medarbejdere og deres familier flytter efter jobbet. Vi skal også blive bedre til at tage imod nye medarbejdere og hjælpe dem videre i næste job gennem on- og offboarding.

For at sikre attraktive karriereveje vil vi igangsætte følgende indsatser:

Ny tilgang til bemanning

Øget brug af karriereplaner skal supplere ansøgningssystemet og sikre rettidig bemanning af stillinger på tværs af ministerområdet, herunder til kritiske stillinger i forhold til

geografi eller kompetencer og i internationale stabe.

Karriereplanlægningen skal ske i tæt dialog mellem medarbejderen og dennes chef eller leder, og med adgang til kvalificeret karriererådgivning for at sikre det tværgående perspektiv på hele Forsvarsministeriets område. Med styrket karriereplanlægning og rådgivning vil vi både imødekomme ønsket om gennemsigtige karriereforløb, og vi vil håndtere udfordringer med bemanning. Vi vil være et åbent system, hvor ansøgere føler sig velkomne, også til at vende retur efter en periode med eksternt job eller uddannelse.

Øget mobilitet

Vores opgaveløsning kræver fleksibilitet. Dette gælder også geografisk fleksibilitet, fordi opgaverne løses i hele rigsfællesskabet og tjenestestederne ofte er placeret i de tyndere befolkede dele af landet. Vi vil understøtte geografisk fleksibilitet, når vores uddannelser ligger andre steder i landet end vores tjenestesteder, og når tjenesten kræver skift af arbejdsplads i løbet af arbejdslivet.

Vi vil understøtte denne mobilitet gennem bedst mulige vilkår for hjemmearbejde, pendling, fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse og

brug af midlertidig tjeneste, når dette giver bedst mening. Vi vil også støtte, når familien flytter efter jobbet. Det vil vi gøre i lokale samarbejder mellem tjenestestedet, den lokale kommune og ved at støtte familiens forankring i lokalsamfundet.

Mobilitet og karriereplaner



Efter udnævnelse fra Hærens Officersskole begyndte Line som delingsfører ved Den Kongelige Livgarde i Høvelte. Gennem onboarding blev hun blandt andet introduceret til karriereplanlægning af sin kompagnichef.

Efter det første halve år var Line til karrieresamtale med bataljonschefen, hvor de sammen udarbejdede en karriereskitse.

Line ville gerne være holdfører på Hærens Sergentskole i Varde, mens hendes mand og deres søn blev boende i København. Line kom til Varde på midlertidig tjeneste og fik dækket udgifter til indkvartering og rejseudgifter. Samtidig vidste Line også, at hun efterfølgende skulle tilbage til Livgarden som næstkommanderende i et stående kompagni.

Fokus på on- og offboarding

Ud over selve rekrutteringsprocessen er det ved onboardingen, at medarbejderne danner deres første indtryk af ministerområdet.

En god overgang til en ny arbejdsplads har en positiv effekt på læring, faglig selvtilid, udviklingen af gode relationer og jobtilfredshed.

Vi vil derfor styrke den praktiske, faglige, sociale og kulturelle onboarding af medarbejdere på ministerområdet.

Vi vil også styrke offboardingen for at blive klogere på, hvorfor medarbejderne forlader os, men også med det formål at vi via netværk og systematisk indsats søger at fastholde en god relation og tilknytning til tidligere ansatte.

Onboarding i Beredskabsstyrelsen

Birgit har fået nyt job som civil kemiker i Beredskabsstyrelsens kemiske beredskab. I god tid inden første arbejdsdag modtager Birgit velkomst- og informationsmateriale om Beredskabsstyrelsen og ministerområdet, og et program for sin opstart og indkøring på arbejdspladsen. Birgit tages igennem et grundigt oplæringsforløb, der har fokus på både de faglige, processuelle og sociale aspekter af jobbet. Birgit føler sig tryk undervejs og hendes leder følger løbende op på Birgit og hendes oplæring, samt tilpasser forløbet herefter.

Birgit husker sine første måneder som travle, men også lærerige på en god og tryk måde. Hun fremhæver selv kollegernes modtagelse af hende på første arbejdsdag, den trinvis faglige indføring i jobbet, hvor hun selv fik indflydelse på tempo og retning, og den personlige introduktion hun fik til samarbejdspartnere i Politiet og sundhedsberedskabet.



4. KOMPETENCER TIL FREMTIDENS OPGAVER

Vi ser ind i en fremtid præget af et komplekst risiko- og trusselsbillede, en hastig teknologisk udvikling og en stigende grad af uforudsigelighed. Komplexiteten fordrer en smidig organisation, forandringsparathed og fremsynethed. Løbende udvikling og læring er afgørende for vores evne til at løse opgaverne.

Opgaveløsningen kalder på, at de militære og beredskabsfaglige uddannelser vil skulle suppleres med kompetencer fra det civile uddannelsessystem og arbejdsmarked. Vi vil derfor gøre det nemmere at kombinere militære og civile kompetencer, uddannelser og karriereforløb, samt ved i højere grad at inddrage reserven i den samlede opgaveløsning på alle niveauer.

Vi vil tilbyde relevant kompetenceudvikling til rette tid, så vores medarbejdere kan udvikle sig og styrke deres karrieremuligheder i koncernen.

For at sikre kompetencer til fremtidens opgaver vil vi igangsætte følgende indsatser:

Fremtidens kompetencer

Vi ønsker at styrke og fremtidssikre kompetenceudviklingen på Forsvarsministeriets område.

Vi vil arbejde for at udbrede erhvervsrettede uddannelser, styrke samarbejdet med arbejdsmarkedsuddannelserne (AMU) og de civile uddannelser, samt åbne op for en mere fleksibel adgang til videreuddannelser.

Vi vil desuden arbejde for inklusionen og anerkendelsen af relevante civile kompetencer for bedre at nyttiggøre sammensatte fagprofiler og styrke samspillet mellem den offentlige/private sektor og Forsvarsministeriets område.

Styrkede muligheder for reserven

Reserven giver mulighed for at nyttiggøre civil erfaring i den operative opgaveløsning på Forsvarsministeriets område.

Rekrutteringen til reserven er væsentlig for den samlede opgaveløsning og skal være en mulighed, der prioriteres ved fratrædelse. Som en del af den integrerede reserve, skal reservisten have mulighed for tilknytning til ministerområdet i alle livsfaser. Derfor skal der for den enkelte reservist være en tydelig karrierevej med muligheder for uddannelse og karriereudvikling, så reserven opleves som meningsfuld og attraktiv.

Militære og civile kompetencer

Henrik forlod Forsvaret til fordel for en civil IT-virksomhed, men efter tre år trak det for at komme tilbage til Forsvaret. Henrik rettede henvendelsen til Center for Rekruttering og Karriere, hvor de sammen fandt en række stillinger, der med Henriks kompetencer inden for digitalisering og IT projektledelse kunne kombineres med hans forståelse for den operative opgaveløsning.

Henrik søgte en stilling på et højere funktionsniveau ved KAKI i FMI. Kompetencerne kombineret med den militære baggrund gjorde, at Henrik blev ansat og udnævnt til major på baggrund af en individuel kompetencevurdering.

For at sikre Henrik en bredere anvendelighed i fremtidige stillinger og eventuelt næste niveau, aftalte Henrik og hans chef et udviklingsforløb i rammen af en FOKUS udviklingskontrakt.

5. DET GODE ARBEJDSLIV

Vi tilbringer mange timer på arbejdet, og derfor er det vigtigt, at rammerne om arbejdslivet er i orden. En attraktiv arbejdsplads har mange facetter.

Fundamentet for et godt arbejdsliv er, at man i dagligdagen oplever, at der er god ledelse, at materiel og faciliteter fungerer, at opgaveløsningen understøttes af relevant teknologi, og at der er gennemskuelige og ensartede ansættelsesvilkår. Et godt arbejdsliv understøttes også af et godt og sikkert arbejdsmiljø, hvor sundhed, tryghed og trivsel tillægges værdi.

For at fastholde vores medarbejdere og skabe attraktive arbejdspladser med godt arbejdsliv vil vi fokusere på følgende indsatser:

God ledelse

God ledelse er en forudsætning for et godt arbejdsliv. Vi vil fortsat værne om god ledelse og gribe ind over for demotiverende og dårlig ledelse ved kompetenceudvikling, omplacering eller ved at fjerne ledelsesansvaret. Vi vil prioritere livslang ledelsesudvikling og løbende arbejde for endnu bedre understøttelse og uddannelse af vores ledere.

Alle har en rolle i at skabe gode rammer for ledelse. Ledelse

udøves i praksis og ikke kun af formelle ledere og chefer – medarbejdere har ligeledes et ansvar for at bidrage til og muliggøre god ledelse.

God ledelse udøves helhedsorienteret og med respekt for den overordnede målsætning og ledelsesgrundlag. Den lokale ledelse i de enkelte myndigheder har dog samtidig et stort ansvar for at sikre, at der i dagligdagen udøves god ledelse.

Dette gælder også udmøntningen af denne HR-strategi, hvor ledelsen har et særligt ansvar for at omsætte HR-strategiens ambitioner til lokal praksis – med inddragelse af medarbejderne og i tæt dialog med samarbejdsstrukturen.

Ansættelsesvilkår

Vi vil sikre, at myndigheder på Forsvarsministeriets område kan tiltrække de nødvendige specialkompetencer for at understøtte den operative opgaveløsning. I 2. delaftale under forsvarsforliget 2024-2033 er det aftalt, at der nedsættes en arbejdsgruppe, som skal afdække og analysere ansættelsesvilkår og incitamenter for de militære medarbejdere.

Vi ønsker et aftalegrundlag, der er så let forståeligt og ensartet som muligt. Ydelser og vilkår er ofte bundet op på centrale

regelsæt eller aftaler med overenskomstmæssig status, som kan være vanskelige at ændre.

Vi vil ikke desto mindre bestrebe os på – i dialog med de faglige organisationer – at skabe ensartethed og administrativ forenkling i aftalegrundlaget. Vi ønsker, at der er færre aftaler og regelsæt, vores medarbejdere skal forholde sig til, idet vi samtidig anerkender de faglige organisationers ret til at prioritere og vægte forskellige vilkår under forhandlingerne.

Et godt og trygt arbejdsmiljø

Kulturen og traditionerne på ministerområdet har stor betydning for både tryghed og præstationer. De formidler en fælles retning og synliggør stoltheden over at høre til i værn og styrelser. Der skal være plads til denne stolthed, og den skal bidrage positivt til den fælles opgaveløsning og sammenhængskraft på hele ministerområdet.

Kulturen skal give plads til hele mennesker, der træder ind i organisationen med vidt forskellige baggrunde og personligheder. Der skal være en ordentlig og respektfuld tone på vores arbejdspladser, og der skal gribes ind over for enhver form for krænkende adfærd. Der skal være plads til anerkendelse for indsatsen, glæde ved at fremme

andre og stolthed over at høre til på en helt særlig arbejdsplads.

På Forsvarsministeriets område passer vi på hinanden. Derfor følger og udvikler vi hele tiden arbejdsmiljøet.

Vi stiller skarpt på det psykiske arbejdsmiljø, og vi forebygger arbejdsmiljøskader, herunder arbejdsulykker, arbejdsskader, erhvervssygdomme og nedslidning.

Dette arbejde kræver et vedvarende fokus og en stærk arbejdsmiljøorganisation. Vi ønsker at styrke dialogen mellem medarbejdere og chefer, der skal være med til at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen i det lokale.

Sundhed

Medarbejdere på Forsvarsministeriets område skal kunne leve lange og sunde liv.

Ministerområdet er kendt for at stille høje fysiske og mentale krav til sine medarbejdere og generelt have sunde ansatte. For at kunne opretholde denne position skal adgangen til et sundt liv sikres og udbygges.

Vi lever længere, og et sundt arbejdsliv skal derfor bidrage til, at vi, uanset alder, trives godt både på arbejde og privat. Dette gælder også efter, at ansættelsesforholdet er ophørt.

Ministerområdets opgaveløsning kræver en koncentreret arbejdsindsats, hvor den gensidige tillid mellem medarbejderne er stor. Derfor har vi nultolerance over for brug af ulovlige rusmidler og doping, ligesom vi opretholder en restriktiv alkoholstrategi.

Vi ønsker samtidig at hjælpe medarbejdere med misbrug ved at formidle og støtte op om behandling af deres misbrug, herunder alkoholmisbrug, stofmisbrug og ludomani.

Vi ønsker sunde medarbejdere og støtter derfor indsatsen mod rygning. Det gør vi bl.a. ved at begrænse mulighederne for rygning på vores tjenestesteder.



Trivsel

Trivsel på arbejdspladsen er vigtig for opgaveløsningen, medarbejdernes arbejdsglæde og i sidste ende vores evne til at tiltrække, fastholde og motivere dygtige medarbejdere. Trivsel er afhængig af mange faktorer, herunder oplevelsen af samarbejde, tillid, inklusion og retfærdighed i hverdagen.

I HR-strategien er medarbejdernes trivsel en afgørende faktor, når vi skal tilbyde meningsfulde og attraktive arbejdspladser til nuværende og fremtidige medarbejdere, der sammen skal lykkes i arbejdet for Danmarks sikkerhed, interesser og borgernes tryghed.

Vi vil fremme en bred medarbejdersammensætning på ministerområdet og derved styrke fælleskab, inddragelse og anerkendelse.



VEJEN FREM

Med HR-strategien udstikkes retningen for fremtidens HR på hele Forsvarsministeriets område. Visionen er at skabe meningsfulde og attraktive arbejdspladser, som er præget af fleksibilitet og helhedsorientering.

HR-strategien er udviklet med input fra medarbejdere på hele Forsvarsministeriets område, med inddragelse af specialister fra en række fagområder, erfaringer fra udlandet, ministerområdets topchefer og en følgegruppe bestående af de faglige organisationer.

Med de mange perspektiver inddraget i arbejdet har det været muligt at sikre både bredden og dybden i arbejdet og i de foreslåede indsatser. Samtidig bidrager helhedsmodellen med et forskningsbaseret fundamentet for HR-strategien, hvilket medvirker til at sikre, at der er tænkt hele vejen rundt om den attraktive arbejdsplads.

De enkelte initiativer kan ikke stå alene, men er samlet set med til at støtte os i at skabe en meningsfuld og attraktiv arbejdsplads med afsæt i evidens. Undervejs i processen har seks arbejdsgrupper, sammensat på tværs af ministerområdet, arbejdet med at omsætte HR-strategiens

overordnede ambitioner til mulig og konkret handling. Dette arbejde har ført til udarbejdelsen af et antal konkrete initiativer. Den koncernfælles HR-strategi og de afledte initiativer indgår i forsvarsforliget 2024-2033, og vil bidrage til udviklingen af forsvar og beredskab i rammen af forliget og det nationale kompromis om dansk sikkerhedspolitik.

Med denne HR-strategi er der sat en ambitiøs og langsigtet retning for ministerområdets investering i medarbejderne og for udviklingen af fremtidens HR på Forsvarsministeriets område.



Forsvarsministeriets Personalestyrelse
Lautruphøj 8
2750 Ballerup

Telefon: +45 7281 9000
E-mail: fps@mil.dk
www.forpers.dk

EAN: 5798000201576
CVR: 16 28 71 80