

Forsvarets Personellhåndbok (FPH)

Del A – F Forsvarsstaben

- Del A** **Forsvarets personellpolitikk**
- Del B** **Forvaltning av befal**
- Del C** **Forvaltning av sivile**
 - Vedlegg A Tilsettingsreglement
 - Vedlegg B Retningslinjer for omstillingsprosessen sivilt personell
- Del D** **Forvaltning av grenaderer og matroser**
- Del E** **Internasjonale fredsoperasjoner**
- Del F** **Fellesbestemmelser**

RETTELSER OG TILLEGG.....	7
1 INNLEDNING.....	7
<u>1.1 Overordnede føringer for Forsvarets personellpolitikk.....</u>	<u>7</u>
<u>1.2 Forsvarets personellpolitikk og Forsvarets verdigrunnlag.....</u>	<u>7</u>
<u>1.3 Forsvarets personellpolitikk overordnet målsetting.....</u>	<u>8</u>
<u>1.4 Personellpolitikkenes inndeling.....</u>	<u>8</u>
<u>1.5 Arbeidstakerorganisasjonenes deltakelse i utformingen av personellpolitikken.....</u>	<u>9</u>
<u>1.6 Avsluttende kommentarer.....</u>	<u>9</u>
2 FORSVARETS REKRUTTERINGSPOLITIKK.....	10
<u>2.1 Innledning.....</u>	<u>10</u>
<u>2.2 Målsetting.....</u>	<u>10</u>
<u>2.3 Utdyping av Forsvarets rekrutteringspolitikk.....</u>	<u>10</u>
<u>2.3.1 Generelt.....</u>	<u>10</u>
<u>2.3.2 Rekruttering til Forsvarets skoler.....</u>	<u>10</u>
<u>2.3.3 Rekruttering til stillinger.....</u>	<u>11</u>
<u>2.3.4 Rekruttering av kvinner.....</u>	<u>11</u>
<u>2.3.5 Rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn.....</u>	<u>11</u>
<u>2.3.6 Rekruttering til internasjonal tjeneste.....</u>	<u>11</u>
<u>2.3.7 Markedsføring.....</u>	<u>11</u>
<u>2.4 Satsningsområder.....</u>	<u>11</u>
<u>2.4.1 Rekrutteringsstrategi.....</u>	<u>11</u>
<u>2.4.2 Rekruttering av kvinner.....</u>	<u>12</u>
<u>2.4.3 Rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn.....</u>	<u>12</u>
<u>2.4.4 Forsvarets rolle, historie, virksomhet og plass i samfunnet.....</u>	<u>12</u>
<u>2.4.5 Forholdet til sivile skoler.....</u>	<u>12</u>
3 FORSVARETS KOMPETANSEPOLITIKK.....	13
<u>3.1 Innledning.....</u>	<u>13</u>
<u>3.2 Målsetting.....</u>	<u>13</u>
<u>3.3 Begrepsavklaringer.....</u>	<u>13</u>

3.4 Utdyping av Forsvarets kompetansepolitikk.....	14
3.4.1 Generelt.....	14
3.4.2 Kompetansestyring.....	14
3.5 Satsningsområder.....	14
3.5.1 Kompetanseplanlegging.....	14
3.5.2 Varierte læringsformer.....	15
3.5.3 Støtte til lokale og regionale ledd.....	15
4 FORSVARETS KARRIEREPOLITIKK.....	16
4.1 Innledning.....	16
4.2 Målsetting.....	16
4.3 Utdyping av Forsvarets karrierepolitikk.....	16
4.3.1 Karriere - begrepsavklaring.....	16
4.3.2 Karriereplanlegging.....	17
4.3.3 Faser i karrieren.....	17
4.3.3.1 Tidligfase.....	17
4.3.3.2 Midtfasen.....	18
4.3.3.3 Senfase og seniorpolitikk.....	18
4.3.4 Spesielt om karrieremuligheter for sivilt personell.....	18
4.4 Satsningsområder.....	18
4.4.1 Karriereutviklingssystem.....	18
4.4.2 Medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser/jobbevalueringssystemer.....	19
4.4.3 Karriere- og tjenestegjøringsplaner.....	19
4.4.4 Kombinerte stillinger.....	19
5 FORSVARETS POLITIKK FOR UTVELGELSE OG UTVIKLING AV LEDERE.....	20
5.1 Innledning.....	20
5.2 Målsetting.....	20
5.3 Utdyping av Forsvarets politikk for utvelgelse og utvikling av ledere.....	20
5.3.1 Lederutvelgelse.....	20
5.3.2 Krav til ledere.....	21
5.3.3 Lederopplæring.....	21
5.3.4 Lederutvikling.....	21
5.4 Satsningsområder.....	21
5.4.1 Lederutvelgelse.....	21
5.4.2 Lederutdannelse.....	21
5.4.3 Lederutvikling.....	21
5.4.4 Krav til ledere.....	21

5.4.5 Håndbok i lederskap.....	22
6FORSVARETS LIKESTILLINGSPOLITIKK.....	23
<u>6.1 Innledning.....</u>	<u>23</u>
<u>6.2 Målsetting.....</u>	<u>23</u>
<u>6.3 Utdyping av Forsvarets likestillingspolitikk.....</u>	<u>23</u>
6.3.1 Kulturendring.....	23
6.3.2 Profilering og rekruttering.....	24
6.3.3 Motivering.....	24
<u>6.4 Satsningsområder.....</u>	<u>24</u>
6.4.1 Forankring.....	24
6.4.2 Profilering og rekruttering.....	24
6.4.3 Mentorprogram.....	25
6.4.4 Kvinners egenart skal vektlegges ved inntak på militære skoler.....	25
6.4.5 Undervisningsopplegg - lederopplæring.....	25
6.4.6 Representasjon i beordrings- og tilsetningsråd.....	25
7FORSVARETS LØNSPOLITIKK.....	26
<u>7.1 Innledning.....</u>	<u>26</u>
<u>7.2 Oversikt over rammene for lønnspolitikken.....</u>	<u>26</u>
<u>7.3 Overordnede lønnspolitiske prinsipper for Forsvaret.....</u>	<u>26</u>
7.3.1 Lønnspolitisk prinsipp 1:.....	27
7.3.2 Lønnspolitisk prinsipp 2:.....	27
7.3.3 Lønnspolitisk prinsipp 3:.....	27
7.3.4 Lønnspolitisk prinsipp 4:.....	28
<u>7.4 Delegering av forhandlingsfullmakten.....</u>	<u>28</u>
8FORSVARETS FAMILIEPOLITIKK.....	29
<u>8.1 Innledning.....</u>	<u>29</u>
<u>8.2 Målsetting.....</u>	<u>29</u>
<u>8.3 Familiebegrepet.....</u>	<u>29</u>
<u>8.4 Utdyping av Forsvarets familiepolitikk.....</u>	<u>30</u>
8.4.1 Forutsigbarhet og stabilitet.....	30
8.4.2 Etablering på nytt tjenestested.....	30
8.4.3 Pendlere.....	30

8.4.4 Forsvarets boligjeneste.....	30
8.5 Satsningsområder.....	30
8.5.1 Sosialt nettverk.....	30
8.5.2 Barnehage, utdanning og arbeid.....	31
8.5.3 Boligpolitikk.....	31
8.5.4 Fleksible ordninger.....	31
9FORSVARETS POLITIKK FOR HELSE, MILJØ OG SIKKERHET.....	32
9.1 Innledning.....	32
9.2 Målsetting.....	32
9.3 Utdyping av Forsvarets HMS-politikk.....	32
9.3.1 Generelt.....	32
9.3.2 HMS-arbeid iht gjeldende lover og forskrifter.....	33
9.3.3 Psykososiale forhold.....	33
9.3.4 Integrasjon av HMS-arbeid.....	33
9.4 Satsningsområder.....	33
9.4.1 Avklaring og bevisstgjøring av ansvar.....	33
9.4.2 Oppfølging/evaluering.....	33
9.4.3 Opplæring.....	34
9.4.4 Sykefravær.....	34
10FORSVARETS POLITIKK FOR NASJONAL OG INTERNASJONAL TJENESTE I UTLANDET.....	35
10.1 Innledning.....	35
10.1.1 Overordnede føringer for Forsvarets politikk for nasjonal og internasjonal tjeneste i utlandet.....	35
10.1.2 Bakgrunn.....	35
10.1.3 Rammer.....	35
10.1.4 Prioriterte stillinger ved staber, hovedkvarter, enheter.....	35
10.1.5 Oppdrag.....	36
10.2 Utdyping av Forsvarets politikk for nasjonal og internasjonal tjeneste i utlandet.....	36
10.2.1 Generelt.....	36
10.2.2 Rekruttering.....	36
10.2.3 Kompetanse.....	37
10.2.4 Karriere.....	38
10.2.5 Utvelgelse og utvikling av personell.....	38
10.2.6 Likestilling.....	38
10.2.7 Forsvarets lønnspolitikk.....	39
10.2.8 Forsvarets familiepolitikk.....	39
10.2.9 Forsvarets politikk for helse, miljø og sikkerhet.....	40

Rettelser og tillegg

1 Innledning

1.1 Overordnede føringer for Forsvarets personellpolitikk

Stortingsmelding nr 35 (1991-92) gir de overordnede føringer “[for] Statens forvaltnings- og personalpolitikk”. Forsvarets personellpolitikk er utviklet innenfor rammene som Stortingsmeldingen gir.

En annen overordnet ramme for utviklingen av Forsvarets personellpolitikk ligger i Stortingsmelding nr 22 (1997-98) “Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002” hvor det blant annet heter:

“Å løse Forsvarets oppgaver i fred, krise og krig stiller høye krav til personalet i organisasjonen. Behovet for både spisskompetanse, kontinuitet og erfaring blir stadig større som følge av blant annet ny teknologi, nytt militært organisasjonskonsept og omstilling av virksomheten. Forsvaret har lange tradisjoner for god ledelse og personalforvaltning, men organisasjonen må samtidig utnytte nye ideer og ny kunnskap for å utvikle denne kompetansen ytterligere.[...]En god personalpolitikk bygger på personalets forståelse av virksomhetens utfordringer, mål og oppgaver; bevisst utvikling og bruk av personalet; utøvelse av tidsmessig lederskap; og gode arbeidsbetingelser og et godt arbeidsmiljø. Det skal derfor utformes en helhetlig personalpolitikk der de ulike elementer og utfordringer sees i sammenheng basert på en tidsriktig ledelsesfilosofi.”

Stortingsmeldingen bruker personal som begrep. Forsvaret har valgt å videreføre bruken av personell, da dette allerede er et innarbeidet begrep i Forsvaret.

Gjeldende lover, regler og avtaler gir også overordnede føringer for Forsvarets personellpolitikk. Det presiseres derfor at personellpolitikken skal praktiseres innenfor gjeldene lover, regler og avtaler. Medbestemmelsesreglene i Hovedavtalen i Staten med Tilpasningsavtale for Forsvaret og Verkstedoverenskomsten for Forsvaret skal følges i utøvelsen av politikken.

1.2 Forsvarets personellpolitikk og Forsvarets verdigrunnlag

I Forsvarets verdigrunnlag presenteres de verdier, normer og holdninger Forsvarssjefen vil skal prege Forsvarets virksomhet og bedriftskultur. Forsvarets personellpolitikk omsetter disse verdiene, normene og holdningene til praksis innenfor personellforvaltningsområdet. Ved å etterleve verdiene og retningene som Forsvarets verdigrunnlag og Forsvarets personellpolitikk gir, vil Forsvaret skape en arbeidsplass som stimulerer til faglig og menneskelig vekst og til å ta ansvar.

1.3 Forsvarets personellpolitikk overordnet målsetting

Personellpolitikken har som overordnet målsetting å angi retning for praktisering og videreutvikling av personellforvaltningen. Politikken skal være et virkemiddel for å sikre at Forsvaret til en hver tid har medarbeidere¹ med nødvendig kompetanse slik at Forsvarets oppgaver i fred, krise og krig kan løses på en best mulig måte. Den overordnede målsetting er delt inn i følgende punkter:

- Forsvaret skal bestå av kvinner og menn som har vilje og evne til å kunne løse sine oppgaver i fred, krise og krig.
- Forsvarets medarbeidere skal være godt informert og delaktig i virksomheten. De skal være personlig engasjert i et arbeids fellesskap preget av åpenhet, forståelse og respekt.
- Forsvaret skal ta vare på ulikhetene for å fremme kvaliteten i organisasjonen og hos den enkelte.
- Utvikling av medarbeiderne og en planlagt personellmobilitet skal sikre at nødvendig kompetanse er til stede på alle nivå i organisasjonen.

Ledere² på alle nivå skal tydeliggjøre og gjennomføre intensjonene i personellpolitikken. Gjennomføring er veien fra ord til handling. Lederskap og personellforvaltning skal gjennomføres i tråd med verdigrunnlaget og personellpolitikken.

Den enkelte har også et ansvar for en vellykket gjennomføring av personellpolitikken. Både ledere og medarbeidere skal gjennom sitt daglige virke synliggjøre intensjoner og føringer i verdigrunnlaget og personellpolitikken.

Nettopp gjennom et personlig engasjement hos den enkelte medarbeider har Forsvaret mulighet til å videreutvikle en positiv bedriftskultur, et godt arbeidsmiljø og stimulere til gode resultater.

Verneplikten er en grunnpilar i det norske forsvar. Det er derfor viktig at førstegangstjenesten oppleves som meningsfylt og utviklende for den enkelte vernepliktige. Nettopp blant de vernepliktige rekrutterer Forsvaret en vesentlig del av sin fremtidige arbeidskraft, samtidig representerer de vernepliktige en viktig del av Forsvarets kommunikasjon med det øvrige samfunn.

De fleste direkte tiltak for denne personellkategorien utformes og utvikles gjennom den etablerte tillitsmannsordningen, og forvaltningen gjennomføres etter egne direktiv og reglement.

Kvaliteten på deres tjeneste og hverdag vil være et speilbilde av Forsvarets vilje og evne til å omsette verdigrunnlaget og personellpolitikken til handling.

1.4 Personellpolitikken inndeling

Forsvarets personellpolitikk omhandler følgende områder: rekruttering, kompetanse, karriere, ledelse, likestilling, lønn, familie og helse, miljø og sikkerhet (HMS).

Områdene er valgt fordi Stortingsmelding nr 22 (1997-98) omtaler disse som viktige personellpolitiske virkemidler. Videre er konklusjonene fra spørreundersøkelsene gjennomført i forbindelse med Bjønnens II-utvalgets arbeid, at det bør satses på ovennevnte områder. Intensjonen er å videreutvikle politikken både innenfor disse og andre områder.

¹ Medarbeidere brukes som en fellesbetegnelse for sivilt og militært personell.

² Ledere brukes som betegnelse på medarbeidere med personellansvar.

Personellpolitikken skal være levende og dynamisk og skal tilpasses stadig skiftende behov og forutsetninger.

At personellpolitikken er helhetlig innebærer at selv om f.eks. lønnspolitikken og likestillingspolitikken kan leses hver for seg, gir de først et helhetlig bilde når de sees i sammenheng med øvrige politikkområder.

På ovennevnte områder har Forsvaret hatt en etablert praksis gjennom forvaltning av lover, regler og avtaler. Mange avdelinger har f.eks. gjort et godt stykke arbeid ved etablering av prosedyrer for internkontroll. Det er også inngått avtaler som regulerer rekrutteringsprosedyrer, kompetanseutviklingstiltak og tiltak rettet mot familien. Ved etablering av Forsvarets personellpolitikk er siktemålet både å bygge videre på allerede innførte tiltak og å tilføre nye elementer i forvaltningen av personell. Personellpolitikken er utformet etter samme lest innenfor de ulike politikkområdene. Dette gjelder dog ikke for lønnspolitikken i kapittel 7 som ble fremforhandlet med tjenestemannsorganisasjonene før personellpolitikkenes øvrige områder ble endelig utformet. Lønnspolitikken har derfor en noe annen oppbygning enn de andre politikkområdene og gjelder dessuten kun for Forsvarets medarbeidere innen det statlige tariffområdet.

For hvert personellpolitisk område er det angitt satsningsområder med tilhørende tiltak som må iverksettes for å sikre måloppnåelse. Iverksetting av satsningsområdene vil bli regulert igjennom DOK2, DOK3 eller i egne iverksettelsesdirektiv. Satsningsområdene er oppsummert i **vedlegg A**. Lokale avdelinger oppfordres til selv å ta initiativ til gjennomføring av aktuelle tiltak dersom disse ikke krever spesielle føringer.

1.5 Arbeidstakerorganisasjonenes deltakelse i utformingen av personellpolitikken

Forsvarets personellpolitikk er utformet i nært samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene. Lønnspolitikken er som nevnt forhandlet frem etter Hovedtariffavtalens bestemmelser og kapittel 7 gjengir forhandlingsprotokollen. Personellpolitikkenes øvrige områder er drøftet med organisasjonene.

1.6 Avsluttende kommentarer

Forsvarets personellpolitikk skal være levende og dynamisk, tilpasses og utvikles i samsvar med skiftende behov og rammebetingelser. Den gir sammen med verdigrunnlaget Forsvarssjefens føringer for ledelse og forvaltning av Forsvarets personell. Arbeidet med å bevisstgjøre de verdier, normer og holdninger som verdigrunnlaget og personellpolitikken representerer, skal ivaretas i Forsvarets daglige virksomhet. Kun gjennom felles ansvar og aktiv deltakelse vil Forsvaret kunne lykkes. Alle medarbeidere oppfordres derfor til aktivt å ta del i og omsette personellpolitikkenes intensjoner til handling.

2 Forsvarets rekrutteringspolitikk

2.1 Innledning

Forsvarets rekrutteringspolitikk skal sikre at Forsvaret tilføres og beholder et tilstrekkelig antall motiverte og kvalifiserte medarbeidere. Sentralt for rekrutteringsarbeidet er evnen til å etablere gode kommunikasjonskanaler både internt i Forsvaret og med samfunnet for øvrig. Gjennom god kommunikasjon legges mye av grunnlaget for rekruttering av nye medarbeidere.

Verdigrunnlaget sier bl a følgende om Forsvarets forhold til samfunnet:

”Forsvaret er en del av totalforsvaret og basert på verneplikten. Skal Forsvaret fungere etter sin hensikt må det ha god forankring i samfunnet. En slik forankring oppnås gjennom kommunikasjon og størst mulig åpenhet, spesielt gjennom en bevisst kontakt med media. Skal befolkningen kunne forstå bruken av militært personell, må de politiske mål og intensjoner med å bruke militære styrker gjøres kjent. En god dialog skaper tillit og engasjement i befolkningen og innad i Forsvaret”.

2.2 Målsetting

Forsvarets rekrutteringspolitikk skal være helhetlig, målrettet og aktiv, og skal sammen med ekstern og intern markedsføring sikre:

- Et bredt søkergrunnlag for opptak til forswarets skoler og utvalgte sivile utdanningsinstitusjoner
- Et best mulig søkergrunnlag for tilsetting i stillinger på alle nivå i organisasjonen
- Kvalifiserte medarbeidere for gjennomføring av oppdrag nasjonalt og internasjonalt
- Økt rekruttering av kvinner
- Økt rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn

2.3 Utdyping av Forsvarets rekrutteringspolitikk

2.3.1 Generelt

Befolkningens forsvarsvilje, samt erfaringer og holdninger til Forsvaret er viktige faktorer som vil virke inn på mulighetene for å rekruttere medarbeidere til Forsvaret. I så måte må Forsvarets mål og virkemidler være kjent og troverdig slik at Forsvaret evner å løse sine oppdrag. Dette kan oppnås gjennom en bevisst og målrettet kommunikasjon med det sivile samfunn.

Rekrutteringspolitikken skal bygge på et system for strategisk personellplanlegging.

2.3.2 Rekruttering til Forsvarets skoler

Rekruttering av befall skjer først og fremst gjennom Forsvarets skoler. Rekrutteringsgrunnlaget varierer i takt med ungdomskullene, arbeidsmarkedet og andre skoletilbud. Forsvaret skal derfor arbeide målbevisst for å sikre nødvendig søkergrunnlag gjennom tidsmessige informasjons og rekrutteringsordninger, samt hensiktsmessige utvelgelsessystemer til befallsskolene. Viktige målgrupper i denne sammenheng er menig personell og vervede.

For å øke rekrutteringen til Forsvarets skoler er det viktig å arbeide for at den militære utdanningen gis full uttelling innenfor samfunnets øvrige utdanningssystem, og at militærfagene verdsettes vektallsmessig på lik linje med sivilfagene.

Som et ledd i lokal rekruttering skal Forsvaret arbeide for at det etableres aktuell utdanning i det sivile skolesystem i geografisk nærhet av tjenestesteder som har behov for denne type kompetanse.

2.3.3 Rekruttering til stillinger

Ansettelser skal bygge på analyser av Forsvarets behov. Utlysning av ledige stillinger skal gjøres på en måte som sikrer Forsvaret best mulig søkergrunnlag. Alternative utforminger og fremgangsmåter for stillingsutlysning og informasjon om Forsvaret som arbeidsplass skal vurderes. Rekruttering av medarbeidere med utdanning fra sivile skoler og/eller med arbeidserfaring utenfor Forsvaret, er et viktig bidrag til Forsvarets behov for kompetanse. Rekruttering av militært personell som er på permisjon eller som har fått innvilget avskjed, vil være ressursbesparende sammenlignet med rekruttering gjennom nyutdanning ved Forsvarets skoler.

2.3.4 Rekruttering av kvinner

For at kvinner skal satse på en karriere i Forsvaret må det gjennomføres aktiv rekruttering ved bruk av virkemidler tilpasset målgruppen. Dette gjelder både for rekruttering til militære og sivile stillinger. Forskning viser at kvinner gjør sitt yrkesvalg på et tidligere tidspunkt enn menn. Rekrutteringsvirksomheten bør derfor starte allerede mot elever i siste år på ungdomsskolen. Det vises til likestillingspolitikken i kapittel 6 for en nærmere omtale av Forsvarets målsettinger og tiltak knyttet til rekruttering av kvinner.

2.3.5 Rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn

Forsvaret ønsker at mangfoldet i befolkningen gjenspeiles i organisasjonen. En offensiv holdning for å rekruttere kvalifiserte medarbeidere med innvandrerbakgrunn vil være viktig for å få til dette.

2.3.6 Rekruttering til internasjonal tjeneste

For Forsvaret er det avgjørende at medarbeidere som tjenestegjør i internasjonal virksomhet har nødvendig kompetanse i forhold til de oppgaver som skal løses. Forsvaret skal derfor ha en aktiv og planmessig rekrutteringsstrategi og bestrebe å kunne tilby konkurransedyktige vilkår slik at internasjonale engasjement kan gjennomføres i samsvar med internasjonale forpliktelser.

2.3.7 Markedsføring

Aktiv markedsføring av Forsvaret som arbeidsplass skal gjøres ut fra en helhetlig rekrutteringsstrategi som omfatter både eksternt og intern rekruttering. Det er viktig at markedsføringsmedarbeiderne samarbeider med presse og informasjonstjenesten i Forsvaret. Et slikt samarbeid vil fungere best dersom det etableres en overordnet rekrutteringsstrategi. Strategien skal danne basis for de ulike rekrutteringskampanjer og tiltak innenfor disse områder.

2.4 Satsningsområder

2.4.1 Rekrutteringsstrategi

Forsvarets kompetanse- og personellbehov skal være grunnlaget for all markedsføring og rekruttering. Med utgangspunkt i Forsvarets behov skal det sentralt utarbeides en

rekrutteringsstrategi som blant annet avklarer ansvar, omfang, rutiner for budsjettering, iverksetting og gjennomføring av rekrutteringsarbeidet.

2.4.2 Rekruttering av kvinner

Kvinner skal gis spesiell oppmerksomhet i informasjons- og rekrutteringsøyemed. Sentralt skal det derfor utvikles en egen rekrutteringsplan for kvinner. Rekrutteringsplanen skal også inneholde et markedsføringsopplegg.

2.4.3 Rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn

Det skal utarbeides en egen rekrutteringsplan for å rekruttere medarbeidere med innvandrerbakgrunn som befal og sivilt ansatte i Forsvaret.

2.4.4 Forsvarets rolle, historie, virksomhet og plass i samfunnet

For å styrke ungdommens kjennskap til Forsvaret bør forsvarsstoff inngå som en naturlig del av undervisningen i det sivile skoleverket. Forsvaret skal utarbeide utdanningspakker til støtte for undervisningen og arbeide for at disse innpasses i sivile læreplaner primært i videregående skoler, men også i grunnskolen og på relevante høyskoler.

2.4.5 Forholdet til sivile skoler

Det skal etableres ordninger for å ivareta Forsvarets behov for å gi innspill til utvikling av yrkesfaglig kompetanse i sivile skoler. Sentralt skal det etableres et opplæringskontor som tilrettelegger for utplassering av militære og sivile lærlinger i Forsvaret.

3 Forsvarets kompetansepolitikk

3.1 Innledning

“Kompetanse er summen av kunnskaper og holdninger hos den enkelte og samlet for enheten. Forsvarets styringskonsept krever stor grad av handlingskompetanse, uttrykt gjennom evne og vilje til å bruke all tilgjengelig kompetanse til å løse oppgaver og å nå mål.

Foruten kollektiv læring er tett individuell oppfølging, i så vel skolesituasjonen som i organisasjonen, særlig viktig. Dette er kanskje det kompetansehevende element som har størst effekt og som koster minst. Sørg derfor for å gi konstruktive tilbakemeldinger ofte.”

Teksten ovenfor er hentet fra Forsvarets verdigrunnlag og danner grunnlaget for Forsvarets kompetansepolitikk. Kompetansepolitikken fokuserer i første rekke på hvordan Forsvaret kan benytte og videreutvikle kompetansen til medarbeiderne.

3.2 Målsetting

Gjennom personlig og faglig utvikling skal initiativ og kreativitet stimuleres til felles beste for Forsvaret og den enkelte medarbeider. Anvendelse av medarbeiderens og organisasjonens kompetanse skal planlegges, styres og utvikles slik at den er tilpasset de oppgaver Forsvaret blir stilt overfor. Dette innebærer også at Forsvaret må arbeide målrettet med å utvikle en endringsberedskap, dvs evne og vilje til å takle nye utfordringer.

Hovedmålet for kompetansepolitikken er:

Å utvikle og realisere den enkeltes potensial og sikre et godt samsvar mellom jobb, evner og kompetanse til det beste for Forsvaret og medarbeideren.

Gjennom en aktiv utøvelse av kompetansepolitikken skal Forsvaret:

- Kartlegge eksisterende kompetanse og kompetansebehov
- Bevisst styre utvikling av kompetanse og bruken av den

3.3 Begrepsavklaringer

Det finnes ingen entydig definisjon av begrepet kompetanse. Kompetansebegrepets innhold har blitt utvidet og presisert i takt med at behovet for mer presise kompetansebeskrivelser har økt. Realkompetanse, som gir en beskrivelse av medarbeiderens formell kompetanse, erfaring og dyktighet, representerer en innarbeidet forståelse av kompetansebegrepet i Forsvaret. Dette begrepet vil også i fremtiden knyttes til personutvelgelse i Forsvaret.

I sitatet fra verdigrunnlaget heter det at Forsvarets styringskonsept krever stor grad av handlingskompetanse i organisasjonen for å løse oppgaver og å nå mål. Handlingskompetanse defineres som evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål. Begrepet favner noe videre enn realkompetansebegrepet og vil gi viktige innfallsvinkler i kompetanse- utviklingsammenheng. Begrepet inneholder fem elementer: lærings-, fag-, sosial-, strategisk- og metodekompetanse i organisasjonen som helhet og hos den enkelte medarbeider.

3.4 Utdyping av Forsvarets kompetansepolitikk

3.4.1 Generelt

Kompetanseutviklingsprosessen i Forsvaret skal være en dynamisk og kontinuerlig prosess som sikrer at Forsvaret anskaffer, utvikler og anvender den kompetanse som kreves for å nå mål og utføre oppgaver som er gitt i fred, krise og krig. Prosessen skal foregå på alle nivå og ved alle enheter.

Det er viktig at det etableres en felles forståelse av hva prosessen innebærer slik at oppgaver og arbeidsfordeling blir entydig. Kompetanseutviklingen i Forsvaret skal derfor baseres på en forutgående analyse av Forsvarets og den enkelte medarbeiders behov for utvikling.

3.4.2 Kompetansestyring

FO vil stå for overordnet kompetansestyring og gi rammer og oppdrag til utdanningsinstitusjoner i samsvar med Forsvarets samlede kompetansebehov. Enkelte viktige kompetanseutviklingstiltak vil også bli styrt fra sentralt hold ut fra en helhetsbetraktning av økonomiske, karrieremessige og faglige hensyn.

Styring av kompetanse skal inngå som en naturlig del av Forsvarets styringskonsept. Det understrekes at oppdrag og ressurser må være avstemt og at tilgjengelig kompetanse er en avgjørende del av enhetens totale ressurser for å utføre oppdrag. Lokal sjef skal ha ansvar og reelle muligheter til å foreta valg av tiltak for kompetanseheving innenfor gitte rammer.

Innen egen enhet har lederen et pedagogisk ansvar for å legge til rette for læring på arbeidsplassen. Dette innebærer at Forsvarets ledere skal legge økt vekt på kompetanseutviklingens betydning, og at det både sentralt og lokalt skal tilføres kunnskap som sikrer målrettet utvikling og bruk av nødvendig kompetanse.

Innspill til utdanningsinstitusjoner (interne og eksterne) skal gis gjennom spesifisering av oppdrag, ressurser og kvalitetskrav. Det understrekes at det er Forsvarets behov som skal legges til grunn for kompetanseutviklingen, og ikke eventuelle utdanningstilbud. Dette krever en offensiv og aktiv medvirkning fra Forsvarets side overfor kompetanseprodusentene.

Kompetansebehovet skal bygge både på kvalitetskrav spesifisert av fagmyndighet og på lokale prioriteringer.

Dette innebærer at fagmyndighetenes ansvarsområder må klargjøres og gjøres godt kjent i organisasjonen. For å sikre kvaliteten i den planlagte kompetanseutviklingen skal det etableres et system for kvalitetssikring som favner alle nivå i Forsvaret. Den enkelte medarbeider skal gis mulighet til å påvirke egen kompetanse- og karriereplanlegging. For å fange opp de reelle kostnadene forbundet med investeringer i materiell og i ny teknologi, skal det vurderes hvordan de behov for kompetanseutvikling dette medfører kan synliggjøres.

3.5 Satsningsområder

3.5.1 Kompetanseplanlegging

På sentralt hold utvikles et verktøy for kompetanseplanlegging som omfatter vurdering av eksisterende kompetanse opp mot Forsvarets fremtidige kompetansebehov, samt planlegging av nødvendig kompetanseoppbygging. Dette verktøyet skal stilles til disposisjon for lokale sjefers som støtte for utarbeidelse og gjennomføring av kompetanseutviklingsplanene.

3.5.2 Varierte læringsformer

Det skal legges til rette for en større grad av modulbasering av Forsvarets utdanningstilbud. Forsvarets medarbeidere kan således få tilbud om hele eller deler av utdanningen på deltid eller gjennom fjernundervisningstilbud. En slik ordning gjør det mulig å legge til rette for individuelle- og avdelingsvise hensyn ved gjennomføring av utdanning.

3.5.3 Støtte til lokale og regionale ledd

Lokale og regionale ledd skal gis støtte i forbindelse med kompetanseplanlegging og -utvikling. Voksenopplæringen er i denne sammenheng en viktig støttespiller.

4 Forsvarets karrieropolitikk

4.1 Innledning

Forsvarets verdigrunnlag sier følgende om personlig utvikling:

”Vi er alle unike, med et indre ønske om å bruke oss selv, vår kompetanse og våre egenskaper. Ingen av oss forblir ei heller den samme gjennom hele livet. Vi modnes og utvikles forskjellig. I perioder kan vi også stagnere eller endre retning. Det viktige er å arbeide for en generell positiv utvikling der bølgedaler er like naturlig som bølgetopper. Som barn preges vi av overleverte normer fra familie og samfunn. Gjennom erfaring og modning utvikler vi et bredere perspektiv med større evne til å forstå våre omgivelser. Det er som lærende individ at vi skritt for skritt utvikler vårt vidsyn, vår forståelse for og vår lojalitet til helheten. Slik blir vi mer handlekraftige og tolerante. Frihet under ansvar og konstruktiv veiledning etter behov er viktig for å stimulere til personlig utvikling”.

Karrieropolitikken omfatter primært fast tilsatt militært og sivilt personell i fredsstrukturen. Innenfor rammen av Forsvarets behov for stridsevne gir politikken retningslinjer for hvordan leder og medarbeider sammen ivaretar behov for utvikling, trivsel og forutsigbarhet. For at karrieropolitikken skal fungere hensiktsmessig for Forsvaret og den enkelte medarbeider, skal medarbeiderne gis anledning til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikling i tråd med Forsvarets behov. Politikken baseres på at det gjennomføres medarbeidersamtaler . På den måten skal karrieropolitikken være et verktøy for å sikre at Forsvaret rekrutterer, utvikler og beholder dyktige og motiverte medarbeidere.

4.2 Målsetting

Karrieropolitikken skal bidra til at Forsvaret har nødvendig kompetanse i freds- og krigsstrukturen. Gjennom en aktiv utøvelse av karrieropolitikken skal Forsvaret sørge for:

- Tilrettelegging for å nyttiggjøre seg medarbeidernes egenskaper og evner
- En systematisk planlegging av kompetansehevingstiltak
- Motivering og veiledning av medarbeidere til å søke nye utfordringer og utvikle seg selv og forsvaret som organisasjon
- En økt forutsigbarhet for forsvaret og den enkelte medarbeider
- Nødvendig kontinuitet i organisasjonen

4.3 Utdyping av Forsvarets karrieropolitikk

4.3.1 Karriere - begrepsavklaring

Med karriere menes her den rekkefølge av arbeid, stillinger eller funksjoner en medarbeider har gjennom sitt yrkesaktive liv. Karrieren kan være vertikal eller horisontal eller en veksling av disse.

Karriere er individuelt rettet ut fra medarbeiderens forutsetninger og ønsker mht kompetanse, behov og verdier i forskjellige faser av livet. For å møte Forsvarets fremtidige utfordringer og behov skal det legges til rette for ulike karriereveier som sikrer horisontal- og vertikal karriere.

Veksling mellom ulike karriereveier skal ikke være en begrensning for medarbeiderens muligheter til å oppnå en tilfredsstillende karriereutvikling og status. Karriereveiene skal også kunne gå på tvers av forsvarsgrener, våpengrener og bransjer. De kan også innebære muligheter for avansement innen samme stilling og differensiering i lønn innen samme gradsnivå.

I karrieresammenheng skilles det mellom vertikal og horisontal karriere. Med vertikal karriere menes skifte til stillinger på et stadig høyere organisatorisk nivå hvor lederkompetanse er fremtredende. Vertikal karriere forutsetter at medarbeideren har bredde i sin kompetanse. For militæret personell er det vanlig å bygge denne breddekompetansen ved veksling av tjeneste ved uteavdeling, stab og skole. Med horisontal karriere menes skifte av stilling på samme organisatorisk nivå, eller faglig utvikling i samme stilling. Horisontal karriere bygger på faglig utvikling, med eller uten spesialisering innenfor et eller flere fagområder og omtales ofte som dybdekompetanse.

4.3.2 Karriereplanlegging

Det er et lederansvar å arbeide systematisk for å koble karrieremuligheter med den enkelte medarbeiders ønsker om karriereutvikling. Leder og medarbeider skal i samarbeid klarlegge karrieremuligheter basert på Forsvarets behov og medarbeiderens egenskaper, evner og ønsker. Kriterier for skifte av stilling, behov for kompetanse og evt avansement, må klarlegges. Hensikten er å skape forutsigbarhet og kontinuitet, men det må presiseres at karriereplanleggingen alltid vil innebære et element av usikkerhet. Som grunnlag for råd og veiledning benyttes de generelle karriere- og tjenestegjøringsplanene.

Det er i Forsvarets interesse at medarbeidere motiveres for stillinger der de kan nyttiggjøre sin kompetanse, interesser og evner. En god og hensiktsmessig karriereplanlegging avhenger av at Forsvaret legger forholdene til rette ved å gi muligheter og at den enkelte medarbeider tar ansvar for å benytte seg av disse. Forsvarets medarbeidere skal ha et bevisst forhold til karriereplanlegging og gjennom reelle og individuelle valg oppmuntres til å påvirke sin egen karriereutvikling.

4.3.3 Faser i karrieren

Alle mennesker gjennomgår en utvikling i sitt yrkesaktive liv. De ulike livsfasene i karrieren påvirkes av ytre forhold som samfunnsutvikling, familieforhold og tilknytning til nærmiljøet. Dette får betydning for valg av karriere. Likedan påvirkes karrierevalg av indre forhold som for eksempel arbeidskapasitet, utdanning og interne arbeidsforhold. Derfor bygger karrierepolitikken på prinsippet om livslang læring og utvikling gjennom alle fasene i det yrkesaktive liv. Det skilles mellom tre ulike yrkesaktive faser: en tidlig fase, en midtfase og en senfase. Pga ulike tilsetningsvilkår vil fasene variere noe for militært og sivilt personell.

4.3.3.1 Tidligfase

For militært personell varer denne fasen fram til personellet har oppnådd avansement til løytnant. For sivilt personell regnes normalt de tre første årene etter tilsetting som tidligfase.

I denne fasen er det særlig viktig å motivere medarbeiderne for videre tjeneste i Forsvaret. Dette gjennomføres ved å gi informasjon om Forsvaret som arbeidsplass og hvilke utviklingsmuligheter

som finnes. Informasjonen skal gi medarbeiderne et godt grunnlag for å vurdere egen framtid og karrieremuligheter i Forsvaret.

4.3.3.2 Midtfasen

Midtfasen strekker seg fra tidligfasens slutt og til medarbeideren har 10 år igjen til pensjonsalder.

I denne perioden skal det utarbeides individuelle karriereutviklingsplaner for medarbeidere som uttrykker ønske om dette. Planene utarbeides ifm de årlige medarbeidersamtalene og i samarbeid mellom lederen og medarbeideren. Planen skal reflektere Forsvarets behov og hva den enkelte medarbeider ønsker av tjeneste og evt utdanning i en periode på 8 til 10 år. Planer har størst verdi når de følges over tid.

Særlig i midtfasen vil hensynet til familien kunne ha betydning for de karrierevalg som gjøres. Gjennom individuell karriereplanlegging vil Forsvaret legge forholdene til rette for at det tas hensyn til ulike behov.

4.3.3.3 Senfase og seniorpolitikk

Senfasen omfatter de siste 10 årene før oppnådd pensjonsalder. Medarbeidere i senfasen har opparbeidet seg lang erfaring og utgjør en betydelig ressurs for Forsvaret.

Fokus på seniorpolitikk og en bevisst holdning til seniormedarbeidere vil være god ressursbruk og gi positive signaler til yngre medarbeidere. Medarbeidersamtaler i senfasen skal fokusere på informasjon, veiledning og utvikling. Ulike individuelle ønsker og behov, basert på fysisk og psykisk helsetilstand, ulike behov for endring av arbeidsvilkår, stillingstype, arbeidstid og lignende, skal søkes løst dersom det er forenelig med Forsvarets behov.

Forsvaret ønsker at medarbeidere i senfasen tilføres ny kompetanse der det er nødvendig. Videre vil Forsvaret målrettet nyttiggjøre seg medarbeidernes kunnskaper og erfaringer til å løse oppgaver hvor livserfaring og betydelig faglig tyngde er viktig. Gjennom dialog er det spesielt viktig å etablere muligheter for å benytte ervervet kompetanse mot spesielle oppgaver. I tillegg skal det mot slutten av perioden fokuseres på den nye livssituasjonen som den enkelte vil møte ved oppnådd pensjonsalder.

Seniormedarbeidere kan etter behov og eget ønske disponeres fleksibelt i forhold til grads- og stillingsnivå.

Forsvaret vil arbeide for å ha fleksible og konkurransedyktige ordninger ved karriereavslutning.

4.3.4 Spesielt om karrieremuligheter for sivilt personell

Sivilt personell rekrutteres inn i stilling basert på kompetanse mot den aktuelle stillingsansvarsområde. For utvelgelse til stilling eller utdanning i Forsvaret vil det være Forsvarets behov sammenholdt den enkeltes evner og muligheter og ønsker som er styrende. Der lov og avtaleverk gir åpning for det, ønsker Forsvaret å rekruttere sivilt personell internt dersom nødvendig kompetanse finnes i organisasjonen.

Basert på Forsvarets behov skal karrieremuligheter for sivilt personell gjennomgås med sikte på å klargjøre hvilke muligheter som finnes.

4.4 Satsningsområder

4.4.1 Karriereutviklingssystem

Med føringer gitt i denne politikk vil FO utarbeide FSJ direktiv for innføring av et karriereutviklingssystem for Forsvaret.

4.4.2 Medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser/jobbevalueringssystemer

En forutsetning for karrieropolitikken er at det gjennomføres medarbeidersamtaler. For befal utarbeides det i tillegg tjenesteuttalelser. Det kan også være hensiktsmessig å innføre et jobbevalueringssystem for sivilt personell, eventuelt for grupper av sivilt personell. Dette vil bli vurdert i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene i forbindelse med innføring av et karriereutviklingssystem.

4.4.3 Karriere- og tjenestegjøringsplaner

Generelle karriere- og tjenestegjøringsplaner er viktige verktøy for gjennomføring av et karriereutviklingssystem. Karriere- og tjenestegjøringsplaner skal utarbeides/revideres og synliggjøre mulige vertikale og horisontale karriereveier.

4.4.4 Kombinerte stillinger

Et fleksibelt karrieresystem vil trolig medføre etablering av flere kombinerte stillinger som kan bekles både av sivilt og militært personell. Tilsettingsprosedyrene for befal og sivile er ulike. Det vil derfor være behov for å etablere en felles tilsettingsprosedyre for denne typen stilling som sikrer at den med best realkompetanse tilbys stillingen.

Det skal også utarbeides retningslinjer for når en stilling skal være sivil eller militær og bruk av kombinerte stillinger. Retningslinjene skal blant annet ta hensyn til type kompetanse som kreves og stillingens rolle i **Organisasjonsplan/fred og Organisasjonsplan/krig.**

5 Forsvarets politikk for utvelgelse og utvikling av ledere

5.1 Innledning

Forsvarets verdigrunnlag angir følgende rettesnor for god ledelse:

“Godt lederskap bygger på menneskelige kvaliteter som er allmengyldige og uavhengige av ledelsesform, og utøves av ledere som:

- *I handling respekterer den enkelte medarbeiders kompetanse og personlighet*
- *I handling viser helhetsoversikt og tar initiativ*
- *I handling stiller like store krav til seg selv som til andre*
- *Setter klare langsiktige mål for fellesskapet, og i dialog etablerer realistiske mål for sine medarbeidere*
- *Gir klare og konstruktive tilbakemeldinger til sine medarbeidere*
- *Er modne nok til å mestre at medarbeidere kan være dyktigere enn seg selv, og mobiliserer denne kompetansen til fellesskapets beste*
- *Er fleksible nok til å etablere nye mål som følge av skiftende forutsetninger*
- *Har tyngde nok til å gå i mot etablerte sannheter når egen reflektert overbevisning sier at dette tjener fellesskapet*
- *Viser åpenhet, gir av seg selv og er genuint interessert i medarbeidernes ve og vel.”*

Forsvarets politikk for utvelgelse og utvikling av ledere skal baseres på disse ledelsesprinsippene, samt på et kjent og entydig system for lederutvelgelse.

5.2 Målsetting

Systemet for lederutvelgelse skal sikre at Forsvaret har kompetente og gode ledere på alle nivå i organisasjonen. Lederutviklingen skal baseres på livslang læring og være et samspill mellom formell utdanning og tilføring av kompetanse gjennom lederansvar og samarbeid. For å sikre dette skal Forsvaret sørge for:

- Tilrettelegging av et lederutvelgelsessystem som er kjent, entydig og basert på konkrete kravformuleringer og som har tillitt og aksept i organisasjonen
- At ledere identifiserer andre lederkandidater og tar ansvar for deres utvikling
- Å gi sine ledere en tidsmessig utdanning tilpasset krigs- og fredsorganisasjonens krav
- At ledere stimuleres til utvikling på det nivå de er ansatt og for videre karriere

5.3 Utdyping av Forsvarets politikk for utvelgelse og utvikling av ledere

5.3.1 Lederutvelgelse

En lederutvelgelsesprosess basert på kjente og entydige prosedyrer og krav, er en forutsetning for å gi medarbeiderne visshet om fremtidige karrieremuligheter, samt anledning til å foreta reelle valg for å kvalifisere seg til lederstillinger på forskjellige nivå. Personelldata og vurdering av medarbeideren skal være kjent for den det gjelder. Det skal gis anledning til å reflektere og diskutere hva dette betyr for videre karriere og utvikling i Forsvaret.

5.3.2 Krav til ledere

For å skape trygghet i lederutvelgelsen må det fastsettes klare krav til lederne. Kravene, som både skal omhandle utdanning, erfaring, dyktighet og personlig egnethet, skal bygge på intensjonene og føringene i verdigrunnlaget og styringskonseptet. Disse skal kommuniseres slik at medarbeiderne som ønsker slike stillinger skal kunne foreta riktige karrierevalg.

5.3.3 Lederopplæring

Forsvarets lederopplæring har i stor grad vært rettet mot militære ledere. Dette er naturlig for en organisasjon som skal produsere stridsevne. Den militære lederopplæring er grundig, systematisk og gir grunnlag for å skape gode ledere. Lederopplæringen vil fortsette gjennom hele karrieren jf pkt 5.3.4.

Mulighetene for sivilt ansatte til å gjøre vertikal karriere i Forsvaret er i dag begrenset. Dette kan innebære et potensial for kompetanseflukt fra Forsvaret. Forsvaret vil derfor orientere om og legge forholdene bedre til rette for vertikale karriereløp også for sivilt ansatte.

5.3.4 Lederutvikling

Forsvaret skal utvikle lederen individuelt og tilføre kunnskaper som gir dybdeforståelse av lederrollen. Det skal utvikles ferdigheter som gjør lederen i stand til å omsette teori til praktiske handlinger og resultater tuftet på Forsvarets verdigrunnlag, og derigjennom utløse medarbeiderens fulle potensial. Lederevaluering er et viktig element i all lederutvikling.

5.4 Satsningsområder

5.4.1 Lederutvelgelse

Det skal etableres et lederutvelgelsessystem hvor aktuelle sivile og militære lederkandidater skal gis mulighet for en målrettet utvikling. Utvelgelse av kandidater baseres i dag på medarbeiderens realkompetanse. Målsettingen er å videreutvikle dette til i større grad også å omfatte medarbeiderens resultater og potensial.

I tillegg skal det utvikles et felles system for lederutvelgelse for nivået Oberst/ Kommandør og høyere, som inngir tillit og aksept i organisasjonen.

5.4.2 Lederutdannelse

Behovet for å etablere et kompetansesenter for ledelse i Forsvaret skal utredes nærmere. Et slikt senter bør kunne bygge nettverk mot nasjonale og internasjonale sivile og militære skoler, institusjoner og organisasjoner. I tillegg bør senteret være faglig oppdatert innenfor ledelsesområdet og kunne bidra med nødvendig kunnskap for en tidsriktig lederopplæring til Forsvaret skoler.

5.4.3 Lederutvikling

Det skal etableres ledernetverk på forskjellige nivå i Forsvarets organisasjon. Forsvaret skal arbeide aktivt for å markedsføre Forsvarets ledere innen statlig og privat sektor med sikte på å kunne delta i eksterne nettverk og mentorprogram både nasjonalt og internasjonalt.

5.4.4 Krav til ledere

Det skal utarbeides realistiske og fremtidsrettede krav til Forsvarets ledere. Kravene skal skille mellom nivå og funksjon.

5.4.5 Håndbok i lederskap

Nåværende håndbøker for lederskap i Forsvaret skal videreutvikles til en felles håndbok i lederskap for Forsvaret.

6 Forsvarets likestillingspolitikk

6.1 Innledning

“Vi er alle unike med et indre ønske om å bruke oss selv, vår kompetanse og våre egenskaper.[...]”

Som barn preges vi av overleverte normer fra familie og samfunn. Gjennom erfaring og modning utvikler vi et bredere perspektiv med en større evne til å forstå våre omgivelser.”

“Ethvert menneske har en iboende verdi og verdighet, uavhengig av bakgrunn, egenskaper og prestasjoner. Derfor må vi sikre at alle behandles likeverdig og med respekt, uansett bakgrunn, kjønn, livssyn, etnisk eller kulturell tilhørighet.

Likestilling er en viktig del av likeverdet.” (fra Forsvarets verdigrunnlag)

Kvinner og menn er ikke like. De oppfatter ofte verden forskjellig, har ulik uttrykksform, ulik måte å løse problemer på og har lært å møte situasjoner på forskjellig måte. Summen av mannlige og kvinnelige ressurser og egenskaper, på alle nivå og på alle felt, gir den beste forutsetning for å bygge opp et kraftfullt og troverdig Forsvar.

6.2 Målsetting

Forsvaret skal øke kvinnerepresentasjonen på lavere, midlere og høyere nivå ved å gi kvinner og menn like muligheter ut fra sin egenart og på sine egne premisser.

Dette skal gjøres ved å:

- Øke kvinneandelen av befall og vervede til minimum 7% innen år 2005, samt å tilstrebe at andelen sivilt ansatte kvinner er minimum 40% i aktuelle stillingsgrupper
- Arbeide aktivt for å utvikle bedriftskulturen til å gi rom for større mangfold
- Profilere forsvaret som en god arbeidsplass også for kvinner
- Øke andelen kvinner både blant elever og instruktører ved befalsskolene, øke gjeninntreden av kvinner med utdanning fra forsvaret, samt øke antall kvinner med høyere utdanning til sivile stillinger i forsvaret
- Videre utvikle dagens kriterier for utvelgelse slik at de på en god måte fanger opp menn og kvinners ulike erfaring og kompetanse i forbindelse med rekruttering, opptak til skoler og søknad på stillinger
- Motivere kvinner både i sivile og militære stillinger til å satse på en livslang karriere i forsvaret

6.3 Utdyping av Forsvarets likestillingspolitikk

6.3.1 Kulturendring

Holdninger, adferd og kulturelle barrierer er trolig de største hindringene for kvinners muligheter og påvirker deres interesse, ønske og muligheter for å gjøre karriere i Forsvaret.

Skal Forsvaret konkurrere om de dyktigste medarbeiderne må forholdene legges til rette slik at begge kjønn oppfatter Forsvaret som en interessant og konkurransedyktig arbeidsplass. Dette innebærer særlige utfordringer knyttet til å fjerne kulturelle forhold som hemmer kvinners muligheter i Forsvaret. Retningslinjer, praksis, adferd og holdninger må korrigeres og endres for å få til dette.

Vilje og evne til forandring er viktige faktorer dersom Forsvaret skal lykkes i dette arbeidet. Støtte fra toppledere er en forutsetning, men ledere på alle nivå er viktige drivkrefter for å oppnå ønsket effekt.

Kulturendring skal skapes gjennom en utviklingsprosess som alle medarbeidere ser nytten av. I denne sammenheng må det etableres en dialog om bakgrunnen for at Forsvaret ønsker en større kvinnerepresentasjon. Budskapet er at normer, adferd og kompetanse kvinner innehar skal nyttes kreativt slik at kvinner og menn kompletterer hverandre til beste for Forsvaret. Opplæring og undervisning vil være helt sentralt for å oppnå dette og skal inngå som en naturlig del av lederutdanningen i Forsvaret.

6.3.2 Profilerings- og rekruttering

For å øke kvinneandelen og få flere kvinner til å satse på en karriere i Forsvaret, må det gjennomføres aktiv rekruttering med bruk av profesjonelle virkemidler. Dette gjelder både for sivile og militære stillinger. Kvinner avgjør sitt yrkesvalg på et relativt tidlig tidspunkt. Profileringsarbeidet bør derfor starte allerede i siste år på ungdomsskolen. Profilerings- og rekrutteringsarbeidet bør så følges opp på videregående skole. Særlig med henblikk på rekrutteringen av sivilt ansatte kvinner med høyere utdanning bør det også informeres om karrieremuligheter i Forsvaret ved høyskoler og universitet. Rekrutteringsarbeidet forventes å ha best effekt dersom Forsvarets kvinner på tilsvarende alders- og utdanningsnivå som målgruppen involveres i arbeidet.

6.3.3 Motivering

Undersøkelser viser at ulik motivasjon ligger til grunn for kvinners og menns valg av Forsvaret som arbeidsplass. I tillegg til kjønn har også holdninger betydning for valg av yrke. Rolleforventninger påvirkes gjennom oppdragelsen og de sosiale normer som eksisterer i samfunnet. Forsvaret har et miljø preget av lange tradisjoner bygget på sterk mannsdominans. Forsvaret som organisasjon er formet av menn og for menn. Dette fører igjen til at bedriftskulturen påvirker alle som har sitt daglige virke i Forsvaret i en retning av mannlige verdier. Det er derfor nødvendig å legge forholdene til rette slik at kvinner motiveres og oppfordres til å ta utfordringer i Forsvaret.

6.4 Satsningsområder

6.4.1 Forankring

Likestillingsarbeidet skal synliggjøres i den enkelte lokale enhets virksomhetsplan, og gjenspeiles i den årlige resultatrapporteringen.

Det bør også være et eget punkt om likestillingsarbeidet i Forsvaret på agendaen i ulike personellmøter og konferanser som eks kan nevnes, årlige personellkonferanser og aktuelle møter mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte.

6.4.2 Profilerings- og rekruttering

Kvinner skal gis spesiell oppmerksomhet i informasjons- og rekrutteringsøyemed. Det skal derfor utvikles et eget markedsføringsopplegg for kvinner som skal være en del av den totale rekrutteringsstrategien for Forsvaret.

6.4.3 Mentorprogram

Det skal implementeres et mentorprogram for potensielle kvinnelige lederkandidater både blant sivilt og militært personell som et ledd i Forsvarets utvelgelse og utvikling av ledere.

6.4.4 Kvinners egenart skal vektlegges ved inntak på militære skoler

For å sikre at kvinneandelen økes og at kvinners kompetanse vektlegges, skal det etableres konkrete målsettinger for antall kvinnelige elever på Forsvarets skoler. Dette søkes nådd ved bruk av moderat kjønnskvoltering. Antall plasser skal vurderes av den enkelte forsvarsgren og skal vurderes opp mot målet om 7 % kvinnelig befall og vervede innen år 2005.

6.4.5 Undervisningsopplegg - lederopplæring

Det skal utvikles et eget undervisningsopplegg som skal innføres på alle skoler på alle nivå i forbindelse med Forsvarets lederopplæring. Undervisningsopplegget skal gi kompetanse om kvinners og menns egenart og øke Forsvarets kompetanse om viktigheten av å utnytte alle menneskelige ressurser i det daglige arbeid.

6.4.6 Representasjon i beordrings- og tilsetningsråd

Det skal arbeides aktivt for at kvinner er representert i beordrings-, disponerings- og tilsetningsråd.

7 Forsvarets lønnspolitikk

7.1 Innledning

Forsvarets overkommando og tjenestemannsorganisasjonene i Forsvaret har utarbeidet Forsvarets overordnede lønnspolitikk. **Lønnspolitikken gjelder for sivilt og militært tilsatte innen det statlige tariffområdet.** Forholdet mellom Forsvarets tilsatte innen det statlige tariffområdet og Forsvarets medarbeidere på verkstedsoverenskomsten er ikke behandlet.

Statens lønnsystem forutsetter at de lokale tariffparter har utarbeidet en egen lønnspolitikk. Selv om vi her omtaler Forsvarets lønnspolitikk som en overordnet lønnspolitikk, må den likevel betraktes som Forsvarets lokale lønnspolitikk i Hovedtariffavtalens forstand. Forsvarets lønnspolitikk er en overordnet lønnspolitikk og SAE-ene skal selv utforme sin lokale lønnspolitikk innenfor rammene som her er gitt.

Forsvarets lønnspolitikk inngår som en del av Forsvarets samlede personellpolitikk.

7.2 Oversikt over rammene for lønnspolitikken

Forsvarets lønnspolitikk er utarbeidet med bakgrunn i følgende føringer gitt for Staten generelt og for Forsvaret spesielt:

- Innstilling fra Statens lønnskomité av 1988 (NOU 1990:32)
- St meld nr 35 (1991-92) Om statens forvaltnings- og personalpolitikk
- Lokal lønnspolitikk - innstilling fra en partssammensatt gruppe av 15 jan 1992 (P-0820)
- Brev fra FD av 25 feb 1993 (ref nr 91/00122-76/601) "FDs overordnede lønnspolitikk for Forsvaret"
- Lokal lønnspolitikk i staten - innstilling fra partssammensatt arbeidsgruppe av jan 1995 (P-0841/B)

Lønnspolitikken skal praktiseres innenfor rammene som til en hver tid er gitt i lover, regler og avtaler gjeldende for Staten generelt og Forsvaret spesielt. De viktigste avtaler og regler i lønnspolitisk sammenheng er den til en hver tid gjeldende **Hovedtariffavtale i staten og tjenestetvisteloven.**

7.3 Overordnede lønnspolitiske prinsipper for Forsvaret

Forsvarets lønnspolitikk inngår som en sentral del i Forsvarets personellpolitikk, og skal være et redskap som understøtte arbeidet med Forsvarets oppgaveløsning for å nå overordnede mål. Lønnspolitikken skal praktiseres så fleksibelt som mulig, men likevel slik at de samme kriterier legges til grunn ved lønnsfastsetting innen tariffområdet.

Ved fastsetting av en medarbeiders lønn vil flere faktorer bli tillagt vekt.

I Forsvaret har vi valgt å dele disse faktorene inn i tre hovedgrupper; faktorer knyttet til den enkelte stilling (stillingsrelatert), faktorer knyttet til den enkeltes dyktighet/skikkethet (personrelatert) og faktorer som er knyttet til eksterne forhold (markedsrelatert).

Fastsetting av medarbeidernes lønn er et moment av betydning for arbeidsmiljøet. For at lønnspolitikken skal ha en positiv virkning overfor arbeidsmiljøet er det viktig at lønnspolitikken

blir gitt en logisk oppbygning og et innhold som aksepteres av de tilsatte. Partene har et felles ansvar for å utforme og utøve lønnspolitikken på en måte som gir mest mulig positive virkninger for arbeidsmiljøet.

Forsvarets sentrale tariffparter har kommet frem til 4 lønnspolitiske prinsipper som skal legges til grunn i lønsspørsmål og i SAE-enes arbeid med å utarbeide lokal lønnspolitikk:

7.3.1 Lønnspolitisk prinsipp 1:

Ansvar, kompleksitet i arbeidsoppgaver, myndighet og kompetansekrav skal belønnes.

Hovedtyngden av medarbeiderens lønn skal fastsettes ut fra det ansvar, kompleksiteten i arbeidsoppgavene, myndighet og de kompetansekrav som er satt til en stilling.

Gjennom innføring av NIPAs stillingsvurderingssystem har Forsvaret tatt i bruk en systematisk metode for å veie, rangere og relatere ulike stillinger i forhold til hverandre. "Tyngden" av de forskjellige stillingene skal veies i forhold til følgende ikke rangerte kriterier:

- Kompleksiteten i arbeidsoppgavene som er tillagt stillingen (problemløsning)
- Handlefrihet og beslutningsmyndighet som er tillagt stillingen (beslutninger)
- Grad av samarbeid som kreves for å presentere og levere resultatet av egne arbeidsoppgaver (samarbeid)
- Grad av lederansvar eller faglig spesialansvar som er tillagt stillingen (spesielt ansvar)
- Kompetansekrav som stilles til stillingsinnehaveren (utdanning og erfaring)

Partene er enige om at man bør tilstrebe at stillinger som blir veiet som likeverdige gjennom NIPAs stillingsvurderingssystem i utgangspunktet skal være på samme stillingsnivå, også gis en tilnærmet lik avlønning. At stillinger gis en tilnærmet lik lønns plassering skal likevel ikke være til hinder for at stillingsinnehaverne kan gis ulik avlønning, ettersom stillingsvurderingen kun er et av flere kriterier som tillegges vekt ved fastsetting av medarbeiderens lønn.

7.3.2 Lønnspolitisk prinsipp 2:

Lønn som virkemiddel skal stimulere til likestilling mellom kjønnene.

Partene er enige om å arbeide for å oppheve eventuelle kjønnsbetingede lønnsforskjeller slik at kvinner og menn under ellers like vilkår gis lik avlønning.

7.3.3 Lønnspolitisk prinsipp 3:

Lønn skal brukes som et virkemiddel til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifiserte og motiverte medarbeidere.

Lønnsvilkårene skal sammen med våre øvrige arbeidsvilkår gjøre Forsvaret til en attraktiv arbeidsplass. For at lønn skal kunne brukes som et virkemiddel i arbeidet med å rekruttere og beholde kvalifiserte og motiverte medarbeidere, må Forsvarets medarbeidere ha en avlønning som er konkurransedyktig.

Forsvaret er opptatt av å rekruttere medarbeidere med god realkompetanse. Kvalifikasjonene til en stillingsinnehaver deles vanligvis inn i "må-krav" og "ønskelige-krav", samt krav til personlig

egenskaper/egnethet. Ved tilsetting kan en for sivile arbeidstakere lønnsfastsette innenfor det utlyste lønsspennet avhengig av søkerens kvalifikasjoner. Det understrekes imidlertid at det er kravene til stilling som skal legges til grunn ved vurdering av lønnsfastsettingen. Eventuell kompetanse stillingsinnehaver har som ikke er relevant for stillingen, vil vanligvis ikke bidra til høyere lønn.

Forsvaret har fagmiljøer med kompetanse som også er etterspurt i staten for øvrig og på det sivile arbeidsmarked. Kompetansen vil på bakgrunn av ulike behov i arbeidsmarkedet kunne ha varierende markedsverdi. Markedsverdien kan variere over tid og være avhengig av ulike situasjoner og/eller geografiske forhold. I bestrebelsen etter å rekruttere og/ eller beholde nødvendig kompetanse kan det på bakgrunn av ulik markedsverdi oppstå lønnsforskjeller mellom arbeidstakere i sammenliknbare stillinger.

I SAE-ens lønnspolitikk bør det legges en strategi for hvordan partene skal håndtere forskjeller som oppstår på bakgrunn av varierende markedslønn.

Lønn skal også kunne brukes som et virkemiddel til å rekruttere personell til geografiske områder som det av ulike grunner er vanskelig å skaffe kvalifisert personell til.

7.3.4 Lønnspolitisk prinsipp 4:

Arbeidsinnsats, engasjement og effektiv ressursutnyttelse skal belønnes.

Partene på FO-nivå vil vurdere å etablere et system for personvurdering som skal brukes til å vurdere den enkeltes arbeidsinnsats, engasjement og ressursutnyttelse. Partene på FO-nivå vil arbeide videre med hvordan slike personlige vurderinger skal kunne brukes som grunnlag for belønning. Før partene på FO-nivå er enige om et opplegg for dette, har ikke de lokale partene anledning til å ta i bruk et system for personvurdering med dette formål.

Forsvaret er for tiden inne i en større omstillingsprosess. Det er derfor spesielt viktig å bruke lønn som et virkemiddel som stimulerer til fleksibilitet og nytenkning. Dette kan man oppnå dersom den enkelte medarbeider får forståelse av at vilje til endringer kan gi lønnsmessig uttelling. Medarbeidere skal oppfordres til egenutvikling og kompetanseoppbygging i tråd med Forsvarets behov. Dersom arbeidsgiver nyttegjør seg av kompetansehevingen, kan denne belønnes.

7.4 Delegering av forhandlingsfullmakten

Partene er enige om at Forsvarets overkommando i følge HTA skal være forhandlingssted for lokale lønnsforhandlinger i Forsvaret. Partene er videre enige om at det åpnes for en intern delegering av forhandlingene. Når partene innenfor forhandlingsområdene er blitt enige om forutsetninger, virkemidler og tvisteløsningsprosedyrer for forhandlingene, samt hvilke SAE-er som skal få delegert forhandlingsfullmakten, vil Forsvarets overkommando sende ut et iverksettelsesdirektiv/delegeringsskriv som regulerer dette.

8 Forsvarets familiepolitikk

8.1 Innledning

“Forsvaret skal verne om samfunnets grunnverdier, i særdeleshet den enkeltes liv, frihet og personlig sikkerhet”.

”Det er mennesker i samarbeid som skaper resultater og stridsevne. En forståelse av dynamikken i dette samarbeidet, gjør oss alle bedre i stand til å fungere optimalt så vel i krig som i fred”.{...}

”Omtanke for den enkelte og en god familiepolitikk vil gjensidig bidra til å øke trivselen i og utenom jobben.”

Sitatene er hentet fra Forsvarets verdigrunnlag og peker blant annet på betydningen av en god familiepolitikk for å skape gode resultater. De fleste av Forsvarets medarbeidere har familierelasjoner som medfører forskjellige omsorgs- og ansvarsoppgaver i ulike faser i livet. Ved å etablere en egen familiepolitikk rettes søkelyset mot samspillet mellom arbeidsliv og privatliv.

8.2 Målsetting

Forholdene skal legges til rette slik at en karriere i Forsvaret kan kombineres med et godt familieliv.

Dette skal gjøres ved å :

- Ivareta medarbeiderens muligheter til å planlegge sitt livsløp sammen med familien og ha forståelse for medarbeideres privatliv og familiens ulike behov i forskjellige livsfaser
- Redusere de familiemessige ulempene til et minimum i forbindelse med skifte av tjeneste- og bosted
- Søke å møte familiens behov for barnehage-, utdannings- og boligtilbud
- Legge forholdene tilrette slik at pendlere kan ha mest mulig samvær med sin familie

8.3 Familiebegrepet

Familiebegrepet er i stadig endring. Forsvarets familiepolitikk legger til grunn utvidet forståelse av familiebegrepet som også omfatter enslige medarbeidere. Alle har familieforhold som i større eller mindre grad vil influere på arbeidsforholdet i ulike livsfaser. I forbindelse med utvikling av tiltak og virkemidler vil en utvidet forståelse av familiebegrepet bli lagt til grunn.

De familiepolitiske utfordringer er ulike for sivilt og militært personell. Dette skyldes først og fremst ulikheten i krav til skifte av tjenestested. Forsvarets beordrings- og disponeringssystem medfører store belastninger for et betydelig antall befal og deres familier som må skifte tjenestested flere ganger. Overtallig sivilt personell som må skifte tjenestested vil kunne oppleve tilsvarende familiepolitiske problemstillinger.

8.4 Utdyping av Forsvarets familiepolitikk

8.4.1 Forutsigbarhet og stabilitet

Forsvaret ønsker å legge forholdene tilrette slik at medarbeidere kan planlegge sin karriere og sitt familieliv med vekt på forutsigbarhet, trygghet og stabilitet. Forholdene skal så langt som mulig legges til rette for at familiemedlemmer skal kunne bo sammen, eller ha regelmessig kontakt med hverandre.

Medarbeiderne utvikles gjennom utdanning, arbeid, sosialt nettverk og relasjoner. Forsvaret skal i arbeidet med disponering av personellet, ta hensyn til familiestruktur og medarbeiderens omsorgsansvar. Det byr i denne sammenheng på spesielle utfordringer når forholdene skal legges til rette for to-karriere familien.

8.4.2 Etablering på nytt tjenestested

For å redusere ulempene for Forsvarets medarbeidere og deres familier ved flytting til nytt tjenestested, skal forholdene legges til rette for å skape trygghet og sosial tilhørighet ved nytt tjenestested. Avdelingene bør etablere et samarbeid med kommuner og frivillige organisasjoner slik at forholdene kan legges best mulig til rette for Forsvarets medarbeidere og deres familie. Dette gjelder spesielt i forhold til barnehage- og utdanningstilbud.

8.4.3 Pendlere

Forsvaret ønsker å stimulere til at familiene flytter med til nytt tjenestested og ordninger er etablert nettopp med dette som siktemål. I de tilfeller der dette ikke er hensiktsmessig for medarbeideren, vil Forsvaret legge forholdene tilrette for pendling. Pendlere har blant annet behov for fleksibilitet med hensyn til pendlerreiser og hvem som skal omfattes av disse. Forsvaret vil arbeide videre med å forbedre allerede etablerte ordninger for pendlere.

8.4.4 Forsvarets boligjeneste

Forsvaret har en egen boligpolitikk som er et viktig personellpolitisk virkemiddel for militært personell underlagt disponeringsordningen og for overtallig sivilt personell. Boligpolitikken utøves gjennom boligvirksomheten og ivaretas av Forsvarets boligjeneste (FBOT). I et utvidet boligvirksomhetsbegrep inngår en rekke tjenester som tilbys Forsvarets medarbeidere, herunder låne og tilskuddsordninger, samt økonomisk/juridisk rådgiving.

En god boligpolitikk er en forutsetning for at familiepolitikken skal kunne virke etter sin hensikt. Det er derfor vesentlig at familiene gis informasjon om tjenestene som tilbys gjennom boligvirksomheten. Denne virksomheten videreutvikles kontinuerlig bla gjennom et etablert samarbeid mellom Forsvarets personellavdelinger og FBOT.

Forsvarets skal så langt som mulig være en medspiller for den enkelte slik at boforholdene legges til rette for medarbeideren og familien. Forsvaret ønsker at boligpolitikken utvikles til et konkurransefortrinn.

8.5 Satsningsområder

8.5.1 Sosialt nettverk

For å skape og opprettholde et godt sosialt miljø for familier som følger ansatte til nytt tjenestested, bør det etableres sosiale nettverk ved lokale avdelinger. Særlig i distriktene kan det

være behov for en slik ordning. En forutsetning for at ordningen skal fungere er at avdelingens ledelse og den enkelte medarbeider med sin familie involverer seg i arbeidet. Samarbeid med kommuner og frivillige organisasjoner kan også være ønskelig.

8.5.2 Barnehage, utdanning og arbeid

Forsvarets avdelinger skal lokalt inngå samarbeid med kommunen med siktemål å møte nødvendig barnehage- og utdanningsbehov, samt å møte medarbeiderens ektefelle/samboer/partners behov for arbeid på nytt tjenestested.

Forsvaret skal arbeide for at medarbeiderens ektefelle/samboer/partner med jobb innen kommunal og fylkeskommunal sektor, gis rett til permisjon når de følger med ved beordring og flytting.

Dersom ektefelle/samboer/partner som følger medarbeideren til nytt tjenestested ikke får mulighet til lønnet arbeid, bør rett til arbeidsledighetstrygd fra første dag gjeninnføres.

Ved beordring til tjeneste i utlandet skal det arbeides for at ektefelle/samboer/partner beholder pensjonsrettigheter når ikke lønnet arbeid er mulig.

8.5.3 Boligpolitikk

Forsvaret vil arbeide for at boligpolitikken videreutvikles i tråd med medarbeidernes behov. Boliger som tilbys skal være tidsmessig og det skal arbeides for å holde husleiekostnader på et akseptabelt nivå sett i forhold til ulempene på grunn av Forsvarets behov for mobilitet. Dekningsgraden skal også søkes hevet i pressområdene. Dagens finansieringsordninger og rådgivningstjeneste for å stimulere til kjøp av egen bolig skal forbedres og aktivt markedsføres.

8.5.4 Fleksible ordninger

Forsvaret har en rekke ordninger som ikke er tilpasset to-karriere familien. Disse skal gjennomgås og søkes endret slik at intensjonene i familiepolitikken blir fulgt. Forsvaret vil søke å legge til rette for fleksible arbeidsordninger for medarbeidere med omsorgsansvar.

9 Forsvarets politikk for helse, miljø og sikkerhet

9.1 Innledning

Et trygt arbeidsmiljø som stimulerer til faglig og menneskelig vekst er en viktig forutsetning for at Forsvarets medarbeidere skal kunne løse sine oppgaver. For å ivareta de verdiene og holdningene som verdigrunnet skisserer, er det nødvendig å videreutvikle arbeidsmiljøet. Det er ingen motsetning mellom satsning på et best mulig forsvar og utviklingen av et trygt og trivselsfremmende arbeidsmiljø - tvert i mot. Verdigrunnet sier blant annet følgende om Helse, miljø og sikkerhet (HMS):

“Ethvert menneske har en iboende verdi og verdighet, uavhengig av bakgrunn, egenskaper og prestasjoner. Derfor må vi sikre at alle behandles likeverdig og med respekt, uansett bakgrunn, kjønn, livssyn, etnisk eller kulturell tilhørighet.”

“Vi trenger vilje fra alle til å være i dialog, særlig der hvor uenighet er vanskelig å bære for fellesskapet. Dette vil skape åpenhet, trygghet og resultater.”

“I arbeidet med å utvikle organisasjonen er det en utfordring å ivareta Forsvarets krav til effektivitet og arbeidstakernes behov for trygghet.”

Ut fra dette skal Forsvaret arbeide aktivt for at HMS-arbeidet prioriteres. Godt forebyggende arbeid og enkle prosedyrer vil bidra til å skape et trygt og sunt arbeidsmiljø.

I tillegg til å ivareta arbeidsmiljøet skal lokal sjef også ivareta det ytre miljø i henhold til gjeldende lover og forskrifter, samt direktiver utarbeidet av Forsvarets overkommando/Forvaltningsstaben.

9.2 Målsetting

Forsvarets arbeidsmiljø skal sikre at alle blir stimulert til faglig og menneskelig vekst og til å ta ansvar.

For å nå dette målet skal Forsvaret:

- Utøve sitt HMS-arbeid etter de krav og intensjoner som er gitt i gjeldende lover og forskrifter
- Etablere/videreutvikle et godt HMS-system på alle plan og nivå i virksomheten
- Stimulere til godt samarbeid for å utvikle et arbeidsmiljø som skaper resultater og stridsevne
- Integrere HMS-arbeidet i virksomhetens sentrale aktiviteter
- Til enhver tid arbeide aktivt for at sykefraværet holdes på et lavest mulig nivå

9.3 Utdyping av Forsvarets HMS-politikk

9.3.1 Generelt

Lokal sjef har som arbeidsgiver ansvar for utvikling av et godt arbeidsmiljø ved avdelingen. Alle medarbeidere plikter å bidra i dette arbeidet. Gjennom godt lederskap skal Forsvaret sikre at

hensynet til medarbeiderens helse, miljø og sikkerhet er ivaretatt på alle plan og nivå i virksomheten.

Forsvarets medarbeidere skal delta aktivt i planlegging, kartlegging og daglig drift av HMS-arbeid for derved å bidra til konstruktive løsninger. Dette skjer gjennom verne- og helsepersonell, arbeidsmiljøutvalg og tillitsvalgte.

9.3.2 HMS-arbeid iht gjeldende lover og forskrifter

Et systematisk HMS-arbeid innebærer kartlegging, planlegging og prioritering av ulike tiltak. Tiltakene må gjennomføres og eventuelle mangler/feil må følges opp. Gjennom systematisk opplæring, veiledning og evaluering skal forbedringsarbeidet være en naturlig del av den daglige drift. Erfaring har vist at et godt arbeidsmiljø vil virke rekrutteringsfremmende. I tillegg vil et bevisst forhold til HMS-arbeid redusere sykefravær, skadetilfeller, materielle skader og turnover. En nødvendig forutsetning for å lykkes med HMS-arbeid er engasjerte og målbevisste ledere som legger arbeidsmiljøkravene i gjeldende regelverk til grunn i det daglige arbeid.

9.3.3 Psykososiale forhold

Sentralt står også det psykososiale aspektet ved arbeidsmiljøet. Det fokuserer på hvordan medarbeiderne trives på arbeidsplassen. Godt samarbeid er en forutsetning for å skape et godt arbeidsmiljø. Forsvaret er en mangfoldig organisasjon med komplekse oppgaver. Det er derfor særdeles viktig at ledere på alle nivå arbeider for å skape balanse mellom ressurser og oppgaver slik at disse oppleves overkommelige og utfordrende for den enkelte. Ressursdialogen bør gjenspeile dette.

9.3.4 Integrasjon av HMS-arbeid

Forsvaret har som mål at HMS-arbeidet skal integreres som en naturlig del av virksomhetens arbeid. En tettere integrasjon mellom HMS-arbeid og andre fagområder kan også bidra til en bevisstgjøring om hvilke kostnader som må inngå i de ordinære budsjetterings- og styringsprosessene.

For å oppnå tilstrekkelig integrasjon mellom de ulike fagområder må man drive opplæring samtidig med holdningsskapende arbeid for å bevisstgjøre fagområdets betydning. En omsetning av intensjonene i Forsvarets verdigrunnlag og øvrige personellpolitiske områder til handlinger og resultater, vil bidra vesentlig til at målsetningene innenfor HMS-arbeidet nås.

9.4 Satsningsområder

9.4.1 Avklaring og bevisstgjøring av ansvar

Den enkelte lokale enhet skal gjennomgå og klargjøre hvem som har spesielle ansvarsområder i forhold til enhetens HMS-arbeid.

9.4.2 Oppfølging/evaluering

Forsvarets sentrale arbeidsmiljøutvalg og Forsvarets Verksteders arbeidsmiljøutvalg skal årlig evaluere og kvalitetssikre Forsvarssjefens årsrapport og foreslå forbedringstiltak innenfor HMS. Det påligger i tillegg den enkelte leder og medarbeider å vurdere innsats og oppnådde resultater av HMS-arbeid. Dette bør gjøres i medarbeidersamtalen.

9.4.3 Opplæring

Det skal kontinuerlig planlegges og gjennomføres tilpasset undervisning i HMS. Dette skal innbefatte både lovpålagt og virksomhetstilpasset opplæring.

9.4.4 Sykefravær

Forsvaret skal gjennom forebyggende arbeid, systematisk registrering og vurdering av årsaker til kort og langtidsfravær, arbeide aktivt for å redusere sykefraværet.

10 Forsvarets politikk for nasjonal og internasjonal tjeneste i utlandet

10.1 Innledning

10.1.1 Overordnede føringer for Forsvarets politikk for nasjonal og internasjonal tjeneste i utlandet

Stortingsmelding nr 38 (1998-99) gir de overordnede føringer for ”Tilpasning av Forsvaret til deltakelse i internasjonale operasjoner”.

Andre styrende dokumenter er:

- ”Lov av 23 februar 1996 nr 9 om tjenestegjøring i internasjonale fredsoperasjoner”, ”Det lovfestede frivillighetsprinsipp”
- Forsvarsdepartementets skriv av 15 desember 1998, ”Iverksetting av policy for nasjonal og internasjonal tjeneste i utlandet”
- Forsvarssjefens direktiv for ”Besettelse og utvelgelse av personell til militære stillinger i utlandet” datert 18 september 1995

10.1.2 Bakgrunn

Forsvaret er gjennom det norske medlemskap i internasjonale organisasjoner som FN, NATO, VEU og OSSE pålagt forpliktelser mht å besette viktige internasjonale funksjoner med kvalifisert personell, og være bidragsyter med militære enheter i internasjonale operasjoner.

10.1.3 Rammer

Forsvaret skal innen de rammer som er gitt i Stortingsmelding nr 38 (1998-99) bl a sørge for å tilføre/stille til disposisjon kvalifisert personell i riktig antall og til rett tid. Dette gjelder både nasjonale og internasjonale stillinger, inkludert stabsfunksjoner i internasjonale operasjoner hvor Norge deltar. Stortingsmeldingen underbygger ytterligere behovet for en streng prioritering av ressursene innenfor gitte rammer.

10.1.4 Prioriterte stillinger ved staber, hovedkvarter, enheter

Forsvaret vil søke å få tildelt og besette stillinger ved misjoner i utlandet, norske utenriksstasjoner og ved internasjonale- og allierte staber etter følgende prioritet:

- Stillinger som gir Norge innflytelse
- Stillinger som gir opplæring og erfaring for senere å kunne besette mer innflytelsesrike stillinger
- Stillinger som vil tilføre Norge fagkompetanse vi har behov for
- Stillinger som er nødvendig å ta for å få tildelt stillinger i de høyere prioriterte kategorier

Ved tilbud om nye stillinger skal følgende staber og hovedkvarter prioriteres:

1. Ved IMS stillinger primært på høyere nivå (OF-5 og over) i:
 - Plans and Policy Division
 - Operations Division
 - Logistics & Resources Division

2. Ved allierte hovedkvarter primært på (OF-4 nivå og over). Prioriterte hovedkvarter er SHAPE, SACLANT og AFNORTH inkludert AIRNORTH og NAVNORTH. Prioriterte staber/avdelinger er:
 - Operations & Logistics Division
 - Policy and Requirements Division
 - Resources Division
3. Stillinger på (OF-5 nivå og over) ved FN-hovedkvarteret New York, og FN Force Commander stillinger.
4. Andre prioriterte stillinger som ikke omfattes av ovennevnte prioritering er:
 - Attachestillinger
 - Fn-kontingent relaterte stillinger og stillinger i fredsbevarende militære misjoner i utlandet
 - Stillinger ved MMB
 - Stillinger ved NMR/NO SHAPE
 - Stillinger ved NSE AFNORTH
 - Tilbud om å dekke andre stillinger vil bli vurdert i hvert enkelt tilfelle

10.1.5 Oppdrag

Forsvarsdepartementet har i sitt iverksettingsbrev for St meld nr 38 (1998-99) gitt Forsvaret i oppdrag å iverksette nødvendige tiltak for å sikre oppfølgingen av Regjeringens og Stortingets vedtak/føringer. I det ligger en presisering at personelldelen skal tillegges spesiell vekt hva gjelder utvelgelse og forberedelse av kandidater til nasjonale og internasjonale stillinger i utlandet, og oppfølging av personell som tjenestegjør i utlandet.

10.2 Utdyping av Forsvarets politikk for nasjonal og internasjonal tjeneste i utlandet

10.2.1 Generelt

For å løse Forsvarets nåværende og kommende oppgaver i nasjonal og internasjonal tjeneste, vil det bli stilt høye krav til det personellet som utvelges. Det er bare gjennom en målrettet ressursinnsats, både på det økonomiske og personellmessige området, at norsk deltakelse i internasjonale militære fredsbevarende operasjoner kan forsvares og sikres.

Forsvaret forutsetter og krever at utvalgt personell som premissleverandører og beslutningstakere, gjennom sin tilstedeværelse, kan vise til resultatoppnåelse innen det ansvarsområde som er tillagt funksjonen. Den internasjonale aktiviteten hvor Forsvaret er deltakende, både direkte og indirekte, er en viktig del av ivaretagelsen av norske interesser internasjonalt, og i oppnåelsen av de mål som er satt for norsk forsvars og sikkerhetspolitikk

Forsvaret forutsetter at utvalgt personell fremmer norsk syn og at innflytelse blir gjort gjeldende i de internasjonale miljøer som er av betydning for Norge.

10.2.2 Rekruttering

Forsvarets rekrutteringspolitikk for nasjonal og internasjonal tjeneste i utlandet, har som målsetting å sikre at de engasjementer Forsvaret til en hver tid er forpliktet i, tilføres et tilstrekkelig antall motiverte og kvalifiserte medarbeidere.

For Forsvaret og for norske interesser er det avgjørende at det personellet som velges ut til stillinger i nasjonal og internasjonal tjeneste i utlandet, rekrutteres med et kompetansenivå som fullt ut dekker de funksjoner som skal besettes og oppgaver som skal løses.

Forsvaret vil derfor ha en aktiv og planmessig rekrutteringsstrategi, og bestreber å kunne tilby konkurransedyktige vilkår slik at internasjonale engasjementer gjennomføres i samsvar med internasjonale forpliktelser.

Den strategi som legges til grunn for rekruttering til engasjementer i internasjonal tjeneste, integreres som en del av et system for strategisk personellplanlegging rettet mot ulike målgrupper i og utenfor Forsvaret.

Målgruppene er i første rekke:

- Yrkesbefalskorpset
- Vernepliktige befal og offiserer
- Vernepliktige sivilt ansatte i forsvaret
- Vernepliktige soldater
- Andre aktuelle kategorier fra det sivile samfunn

10.2.3 Kompetanse

I konseptet for utvelgelse av personell til nasjonale og internasjonale stillinger i utlandet, er den enkelte medarbeiders evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål, vesentlige kriterier i utvelgelsesprosessen.

Ved vurdering til stilling i flernasjonale staber og avdelinger, skal det i tillegg til medarbeiderens realkompetanse (utdanning, tjenesteerfaring og dyktighet), også vurderes faktorer som:

- Profesjonell opptreden i en annerledes arbeidssituasjon som norsk
- representant i et internasjonalt miljø
- Konsekvenser ved overgang til endret arbeidsspråk og - rutiner
- Belastninger ved at skillet mellom arbeid og fritid er mindre markant enn normalt ved arbeid i norske staber og avdelinger
- Evne, vilje og bakgrunn til å gi uttrykk for norske synspunkt og tenkemåter i situasjoner hvor det er aktuelt, og få gehør for offisielle norske synspunkt under saksforberedelser

Det er Forsvarets politikk at medarbeidere som velges ut til nasjonale og internasjonale stillinger i utlandet skal fylle de krav til kompetanse som stillingen krever. I et fagmiljø som Forsvaret, hvor det både stilles krav til hurtige endringer fra fredsdrift til krise og krig, og hvor teknologien hele tiden er under utvikling, er det nødvendig å ha en kontinuerlig vurdering av kompetansebehovet relatert til dagens og fremtidens engasjementer nasjonalt og internasjonalt.

Opplæring rettet mot internasjonale militære operasjoner skal gis prioritet på alle nivå. Både spesialopplæring for tjenestegjøring i internasjonale operasjoner og den mer oppdragsspesifikke opplæring og trening, skal settes i fokus. Av områder som skal spesielt vektlegges i opplæringen nevnes krigens folkerett, samt etiske og moralske krav som stilles til personell som velges til norske og internasjonale stillinger i utlandet.

10.2.4 Karriere

Forsvarets karrieropolitikk omfatter primært fast tilsatt militært og sivilt personell i fredsstrukturen og har som mål å ivareta behovet for utvikling, trivsel og forutsigbarhet.

Forsvarets karrieropolitikk skal være et verktøy for å sikre at Forsvaret rekrutterer, utvikler og beholder dyktige og motiverte medarbeidere til stillinger i Norge, og til nasjonale og internasjonale stillinger i utlandet.

Det er Forsvarets politikk at den kompetanse som personellet har fått i internasjonal tjeneste skal nyttes i den nasjonale strukturen, og at den enkelte medarbeider søker å utnytte kompetansen ved søknad/beordring i relevante stillinger.

Ved kunngjøring av nasjonale og internasjonale stillinger i utlandet skal det av den enkelte utlysning fremgå om det er spesielle målsettinger med den enkelte stilling.

Det er Forsvarets politikk at det er den samlede opparbeidede kompetanse og kvaliteten av medarbeiderens tjeneste som gir meritt.

10.2.5 Utvelgelse og utvikling av personell

Forsvarets politikk for utvelgelse av personell til nasjonale og internasjonale stillinger i utlandet, er at personell som beordres fyller kravene i stillingsbeskrivelsen. Kravene, som omfatter utdanning, erfaring, dyktighet, og personlig egnethet, skal være forankret i intensjonene og føringene i Verdigrunnlaget og styringskonseptet. Disse skal i god tid før utvelgelsesprosessen kommuniseres slik at kandidater skal kunne foreta riktige karrierevalg.

Ved utvelgelse av medarbeidere til norske og internasjonale stillinger i utlandet, skal det vurderes i hvilken grad søkerens personlighet, erfaring, bakgrunn og kompetanse er egnet for å kunne påvirke løsninger som tjener nasjonale interesser. Vurderingen skal følge med som en del av dokumentasjonen i utvelgelsesprosessen.

Målsettingen er at Forsvaret, gjennom et enkelt system for utvelgelse av ledere og planlegging av karriere, innrettet mot Forsvarets fremtidige rolle nasjonalt og internasjonalt, skal ha en mer langsiktig og målrettet politikk innen områdene kompetanseoppbygging, lederutvelgelse og karriereplanlegging

For personell som er i tjeneste i utlandet er Forsvarets politikk at dette personellet, ved søknad på stilling i den nasjonale struktur, skal konkurrere på lik linje med andre søkere. Ved søknad på stillinger hvor det er stilt krav til internasjonal tjeneste/erfaring, skal meritterende tjeneste legges til grunn i rådsbehandlingen.

10.2.6 Likestilling

Forsvarets politikk er at likestilling er en viktig del av likeverdet og at det også skal reflekteres ved profilering, rekruttering og utvelgelse av personell til norske og internasjonale stillinger i utlandet.

Ulikhetene mellom kvinne og mann, og de ressursene de to kjønnene sammen representerer gjennom normer, adferd og kompetanse skal utnyttes til beste for Forsvaret.

Forsvarets Verdigrunnlag gir et klart budskap at Forsvaret skal gjenspeile virkeligheten i det norske samfunn i forholdet til et stadig rikere mangfold av kulturer og livssyn. Likestilling i Forsvaret er en viktig del av likeverdet.

10.2.7 Forsvarets lønnspolitikk

Forsvarets politikk er at de overordnede lønnspolitiske prinsipper også skal legges til grunn for medarbeidere som tjenestegjør i nasjonale og internasjonale stillinger i utlandet.

Lønnspolitikken skal praktiseres, på samme måte som for medarbeidere som tjenestegjør i den nasjonale struktur, innenfor rammene som til en hver tid er gitt i lover, regler og avtaler gjort gjeldende for Staten generelt og Forsvaret spesielt. De viktigste avtaler og regler i lønnspolitisk sammenheng er den til en hver tid gjeldende Hovedtariffavtale i Staten og Forsvarets Særavtale.

De lønnspolitiske prinsipper er blant de virkemidler som skal understøtte Forsvarets evne til å løse sine oppgaver innen internasjonale militære engasjementer.

- Lønn skal avpasses ansvar, kompleksitet i arbeidsoppgaver, myndighet og kompetansekrav
- Lønn som virkemiddel skal stimulere til likestilling mellom kjønnene
- Lønn skal brukes som et virkemiddel til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifiserte og motiverte medarbeidere
- Arbeidsinnsats, engasjement og effektiv ressursutnyttelse skal belønnes

10.2.8 Forsvarets familiepolitikk

Forsvarets politikk er at forholdene skal legges slik til rette at en karriere i Forsvaret kan kombineres med et godt familieliv. For tjeneste i nasjonale og internasjonale stillinger i utlandet, og ikke minst internasjonale militære fredsbevarende operasjoner, er det både for Forsvaret som arbeidsgiver og medarbeideren, knyttet store familiepolitiske utfordringer.

Deltakelse i internasjonale militære fredsoperasjoner og krisehåndtering er blitt en stadig viktigere oppgave for Forsvaret, og anses i dag som en integrert del av Forsvarets virksomhet. Det er Forsvarets politikk at medarbeidere som søker seg til internasjonale militære fredsbevarende operasjoner, skal gis best mulige betingelser for å opprettholde kontakten med familien under oppholdet i misjonsområdet.

Det er Forsvarets politikk at hjemmeavdelinger til medarbeidere som er ute i internasjonale fredsbevarende operasjoner skal tillegges ansvar for oppfølging av de hjemmeværende familier.

Forsvaret forutsetter at en medarbeiders beslutning og uttrykt frivillighet om å delta i internasjonale fredsbevarende operasjoner, er tatt i samråd med sin nærmeste familie.

For å skape trygghet og forståelse vil det fra Forsvarets side legges betydelig vekt på å gi de nærmeste pårørende korrekt informasjon før, under og etter tjenesten.

10.2.9 Forsvarets politikk for helse, miljø og sikkerhet

Det er Forsvarets politikk at ”Helse, miljø og sikkerhet” er et arbeidsgiveransvar. Arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er en prioritert oppgave hvor både arbeidsgiver og medarbeidere må bidra positivt.

Arbeidet med helse, miljø og sikkerhet skal være en integrert og naturlig del av Forsvarets virksomhet. Det skal reflekteres på alle nivå, i rekrutteringsarbeidet, i utdanningssituasjon, før, under og etter tjeneste i utlandet.

Ved tjeneste i utlandet og spesielt i internasjonale fredsbevarende operasjoner, er skillet mellom arbeid og fritid mindre markante enn ved ordinær tjeneste i Norge. Det stiller høyere krav til både til ledere og underlagt personell i kontrollen med –og utøvelsen av helse, miljø og sikkerhetsarbeidet.

Det er Forsvarets politikk at et trygt og godt arbeidsmiljø er en viktig forutsetning for at Forsvarets medarbeidere skal kunne løse sine oppgaver. En løpende videreutvikling av arbeidsmiljøet under tjeneste i nasjonale og internasjonale stillinger, og i internasjonale fredsbevarende operasjoner, fremmer andre nasjoners syn på Norge, og de verdier det norske forsvar står for.

Forsvarets ledelse har et overordnet ansvar for at arbeidet med helse, miljø og sikkerhet tas på alvor og følges opp. Forsvaret skal fortsatt prioritere behovet for å ha spesialpersonell tilgjengelig for å håndtere stress i misjonsområdene. Forsvaret skal kvalitetssikre tiltak for utsatt personell som trenger behandling i det sivile helsevesen etter hjemkomst fra internasjonal tjeneste.