



VEJEN TIL BEDRE OPGAVELØSNING

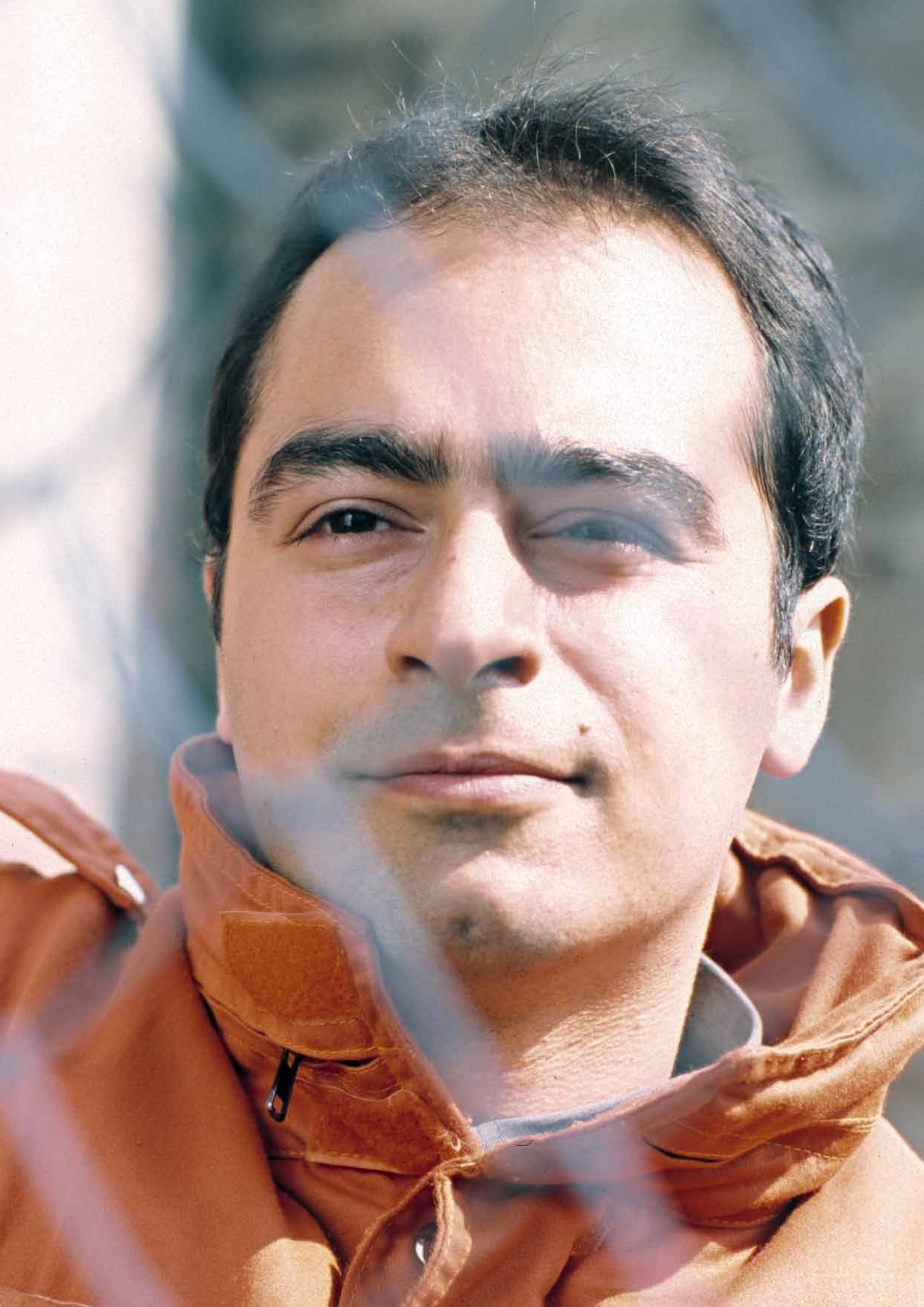
FORSVARSMINISTERIETS MANGFOLDIGHEDSPOLITIK

INDHOLD

FORORD	3
1. BAGGRUND & FAKTA	4
2. MANGFOLDIGHEDSPOLITIK - RAMMEN FOR INDSATSEN	9
3. UDFORDRINGER	10
3.1. KVINDER	10
3.2. ETNISCHE MINORITETER	16
3.3. EKSEMPLER PÅ NUVÆRENDE INITIATIVER	17
4. FOKUS & HANDLING	20
4.1. LEDELSESMÆSSIG FOKUS	20
4.2. HANDLING	20
4.2.1. REKRUTTERING	20
4.2.2. FASTHOLDELSE & KARRIEREUDVIKLING	22
5. NYE INITIATIVER - SAMMENFATNING	23



FORSVARSMINISTERIETS MANGFOLDIGHEDSPOLITIK **VEJEN TIL BEDRE OPGAVELØSNING**



FORORD

Hvorfor mangfoldighed? Det er det afgørende spørgsmål, som enhver med ambitioner om at øge mangfoldigheden i en virksomhed skal kunne svare på.

Inden for Forsvarsministeriets område – som dækker ca. 17 % af det samlede antal ansatte i staten – er der mange gode svar på netop det spørgsmål. Uanset om det er hjemme i Danmark eller under fremmede himmelstrøg, giver en bredt sammensat gruppe af medarbejdere også et bredere spektrum af kompetencer til at løse opgaverne. Mangfoldighed er for mig både alder, køn, politisk overbevisning, etnicitet og meget andet. Der er helt håndgribelige eksempler på, at mangfoldighed løfter vores indsats:

- Er der kvindelige soldater med på patruljen, er vi langt bedre til at komme i kontakt med den kvindelige del af befolkningen i lande, hvor ligestilling ikke er på dagsordenen. Det har vi bl.a. set i Afghanistan, hvor vores kvindelige soldater eksempelvis har styrket indhentningen af efterretninger.
- Når danske tropper i fremtiden tager til verdens brændpunkter, er der en stor sandsynlighed for, at missionerne finder sted i markant anderledes kulturer. Den skærpede indsigt i og forståelse for mødet mellem kulturer, som etniske minoriteter ofte har, vil være til stor gavn på missionerne.

Kvaliteten i opgaveløsning nyder hjemme i Danmark også godt af en mangfoldig sammensætning af medarbejdere. Mange forskellige kompetencer fremmer naturligt læring, kreativitet og nytænkning. Vi ved, at fremtidens mindre årgange vil give rekrutteringsudfordringer. Mangfoldighed handler også om adgang til alle talenter.

Vi – det vil sige hele Forsvarsministeriets område – når bedre vores mål, hvis vi har mangfoldighed, uanset om det er i forsvaret, beredskabet eller Farvandsvæsenet. Det er ledelsens ansvar, at mangfoldighed bliver en fast del af vores kultur og ikke kun et løsrevet projekt.

Vi har arbejdsfunktioner, hvor vi ikke kan gå på kompromis med kravene til eksempelvis fysisk formåen. Men vi skal blive bedre til at finde veje, som gør os mere attraktive for et bredere udsnit af befolkningen som arbejdsplads og karrierevej.

Selvom vi har gjort meget, bliver vi nødt til fortsat at nytænke og kontinuerligt ændre os for at høste de fordele, som mangfoldighed giver. Denne politik skal derfor stå på skuldrene af de mange tiltag, der allerede er lavet for at fremme mangfoldighed inden for Forsvarsministeriets område. Nu rækker vi endnu højere.



Gitte Lillelund Bech

1. BAGGRUND & FAKTA

Forsvarsministeriets myndigheder er samlet set en af Danmarks største arbejdspladser. Vi arbejder for fred, frihed og sikkerhed med respekt for menneskerettighederne.

Arbejdsområderne er forskelligartede og komplekse og relaterer sig til både nationale og internationale opgaver. Som eksempel kan nævnes, at forsvaret opererer i missionsområder i Kosovo,

Afghanistan, Libanon, Libyen og Adenbugten. Farvandsvæsenet giver sejladsinformation, udfører lodsarbejde og gennemfører kystredning. Og i tilfælde af nationale ulykker og katastrofer sikrer Beredskabsstyrelsen samfundet mod skader på personer, ejendom og miljø. Alle disse forskellige opgaver stiller krav til en bred sammensætning af medarbejdere.

Inden for Forsvarsministeriets område er der ca. 27.500 ansatte. Heraf udgør de uniformerede fastansatte ca. 61%.

Forsvarsministeriets myndigheder omfatter:

- Forsvaret
- Hjemmeværnet
- Forsvarets Efterretningstjeneste
- Beredskabsstyrelsen
- Farvandsvæsenet
- Forsvarets Auditørkorps
- Forsvarsministeriets Interne Revision

Et af de klareste eksempler på mangfoldighed som værdi i opgaveløsningen er udsendte kvindelige soldater i vores internationale missioner. Et moderne forsvar skal kunne mere end at vinde territorium med våben. Hvis vi skal vinde freden, sker det også ved at fremme demokrati og lige muligheder. Forsvaret skal f.eks. kunne vise lo-

kalbefolkningen, at kvinder skal have samme vilkår som mænd, og at både piger og drenge har ret til skolegang. Her kan forsvaret som rollemodel for lokalbefolkningen vise ligestilling ved, at både mænd og kvinder arbejder side om side i det danske forsvar.

Den 31. oktober 2000 vedtog FN's sikkerhedsråd resolution 1325 om kvinder, fred og sikkerhed. Formålet med resolutionen er at beskytte kvinders rettigheder under væbnede konflikter, forhindre kønsrelateret kriminalitet, indtænke køn i fredsbevarende operationer og forøge kvinders deltagelse i væbnede konflikter. Danmark var det første land, der iværksatte en handlingsplan for implementering af FN-resolution 1325. Forsvarsministeriet har i samarbejde med Udenrigsministeriet og Justitsministeriet udarbejdet Danmarks anden nationale handlingsplan for implementering af FN-resolution 1325 (2008-2013). Handlingsplanen indebærer blandt andet, at der arbejdes for at få flere kvindelige soldater udsendt i forsvarets internationale operationer.

Men mangfoldighed er ikke kun et spørgsmål om at løse opgaverne i missionsområderne og synliggøre vores værdier. Mangfoldighed skal også findes på vores mange forskelligartede arbejdspladser rundt om i Danmark.

Adskillige internationale undersøgelser dokumenterer, at der er positiv sammenhæng mellem

mangfoldighed og virksomhedens økonomiske præstationer.¹ En hjemlig mangfoldighedsundersøgelse fra Dansk Industri viser, at 84 % af virksomhederne mener, at mangfoldighed er vigtigt for deres forretning, og at 51 % mener, at en mangfoldig medarbejdersammensætning fører til mere innovation.²

"Forskellighed betaler sig på bundlinjen i ISS. Teams med en mangfoldig sammensætning tjener 3,7 procentpoint mere til firmaet end ikke-mangfoldige teams. Det skyldes blandt andet lavere sygefravær og højere medarbejdertilfredshed."

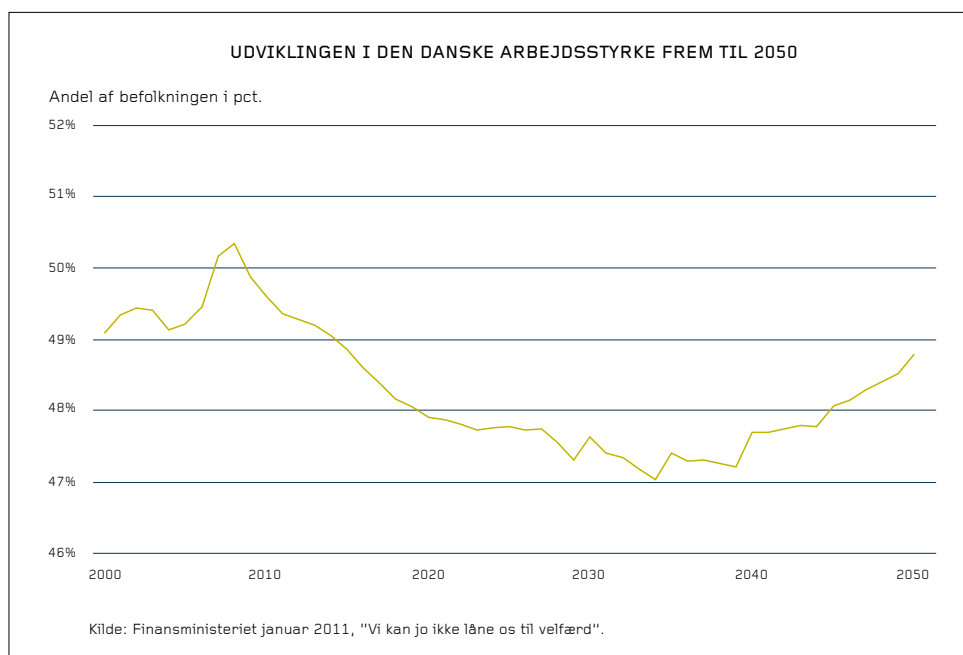
Maarten van Engeland, administrerende direktør for ISS Facility Services A/S.

For en offentlig virksomhed handler en bred medarbejdersammensætning ikke om større indtjening, men snarere om øget effektivitet og bedst mulig opgaveløsning. Derfor skal personalesammensætningen inden for Forsvarsministeriets område afspejle mangfoldighed, fordi der er en gevinst at hente ved det. Det gælder i forhold til kønsfordeling, alderssammensætning, socialt ophav, etnisk oprindelse mv.

Forsvarsministeriets område er i hård konkurrence med de øvrige arbejdspladser i Danmark om at få de bedste medarbejdere. Den demografiske udvikling i arbejdsstyrken frem til 2020 peger i retning af et fald i udbuddet af arbejdskraften med ca. 65.000 personer. Store årgange vil forlade arbejdsmarkedet, mens små årgange skal tage over. Hver gang fem personer forlader arbejdsmarkedet for at gå på pension, står kun fire klar til at tage over. Der bliver derfor hård konkurrence om at rekruttere den bedst kvalificerede arbejdskraft.

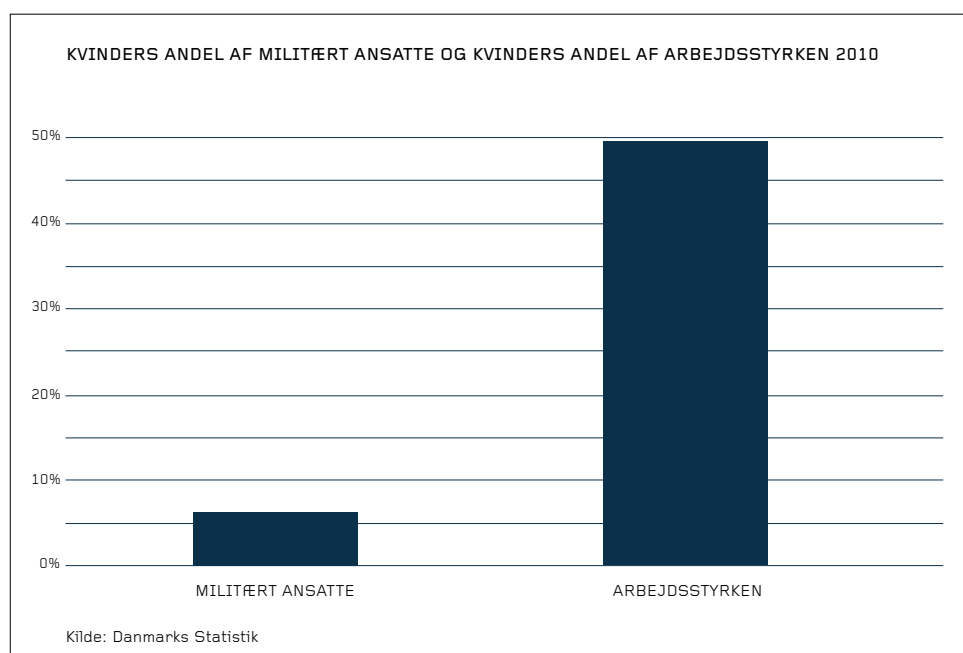
¹ F.eks. "Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver", Mckinsey & Company 2007, Women Matter - 2 : Female leadership, a competitive edge for the future", Mckinsey & Company 2008, Fondas, N and S. Sassalos (2000) "A different Voice in the Boardroom: How the Presence of Women Directors Affects Board Influence over Management", Global Focus, 12: 13-22, Maznevski, M. L. (1994) Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members, Human Relations, 47(5): 531-52.

² DI's Mangfoldighedsundersøgelse, december 2010.



Inden for den uniformerede del af forsvaret, hjemmeværnet og Beredskabsstyrelsen er der en særlig udfordring, fordi det fortsat er svært at rekruttere og fastholde kvinder her.

Andelen af kvinder i militære stillinger i forsvaret udgør i dag 6,4 %. Til sammenligning udgør kvinder ca. 49 % af den danske arbejdsstyrke, hvorfor der findes et stort potentiale for at få flere kvinder i uniformerede stillinger.



Ligeledes er det vanskeligt at rekruttere etniske minoriteter til både civile og uniformerede stillinger. Etniske minoriteter udgør en fortsat

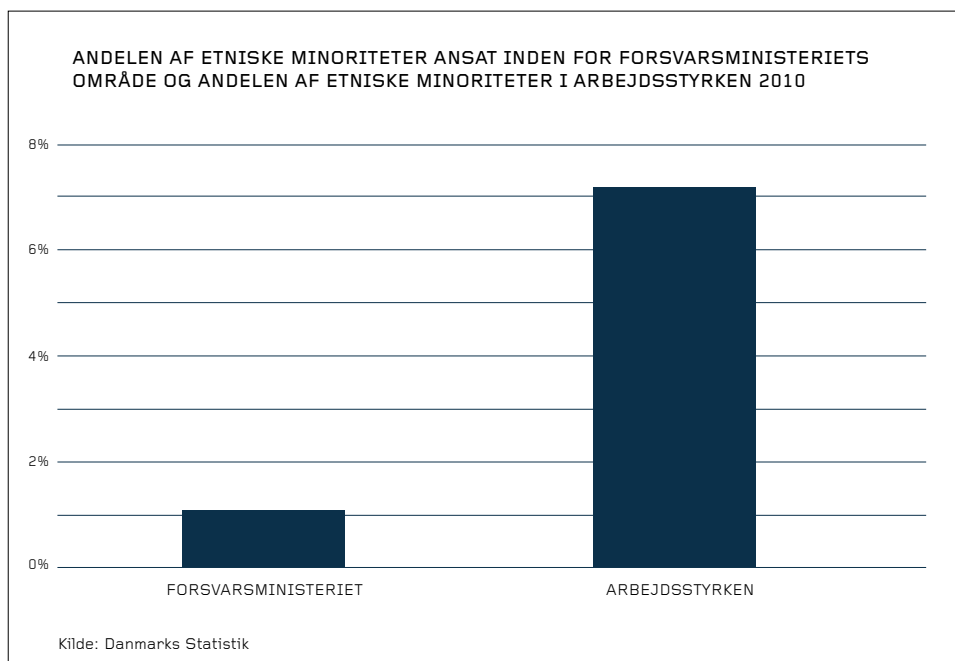
stigende del af arbejdsstyrken, og andelen vil i perioden 2010-2020 stige fra 7,2 % til 9,4 %.

Definition: Siden 2005 har "etniske minoriteter" været defineret som indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande. Her benyttes samme definition, som anvendes af Danmarks Statistik og Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration.

Ikke-vestlige lande er lande uden for EU, Norden, USA, Canada, Australien, New Zealand, Andorra, Liechtenstein, Monaco, San Marino, Schweiz og Vatikanstaten.

For hele Forsvarsministeriets område er der ansat væsentligt færre etniske minoriteter sammenholdt med andelen på arbejdsmarkedet. An-

delen af etniske minoriteter udgør i dag 1,1 % inden for Forsvarsministeriets område, så også her er potentialet stort.



Forsvarsministeriets område har i en lang år-række arbejdet med tiltag, der skal fremme mangfoldighed, og er i flere sammenhænge blevet fremhævet som det gode eksempel. F.eks. har Beredskabsstyrelsen i 2007 fået MIAPRISEN, der gives for at arbejde med mangfoldighed i arbejdslivet, og forsvaret har i 2011 modtaget samme pris.³ På trods af de gode intentioner viser tallene dog, at der forsat er store udfordringer.

Med et fremtidigt arbejdsmarked med færre hænder og en stærk bevidsthed om styrken ved mangfoldighed har vi ikke råd til, at væsentlige grupper i befolkningen fravælger f.eks. de militære stillinger. Det er således nødvendigt, at vores rekruttering ikke alene når ud til mænd, men også til kvinder og etniske minoriteter. Det giver en større talentmasse at rekruttere fra.

Mangfoldighed skal være en grundlæggende værdi for alle myndigheder inden for Forsvarsministeriets område. Mangfoldighedspolitikken gælder derfor for hele området. Denne politik står på skuldrene af de mange tiltag, der allerede er foretaget, og skal ses som en levende politik. Det betyder, at de kommende initiativer skal udvikle sig i takt med de behov og udfordringer, der løbende opstår. Det primære fokus er lige nu kvinder og etniske minoriteter. Det er her, vi ser den største udfordring, men også, hvor vi kan få den største gevinst. Fokus vil med tiden kunne ændre sig, og på sigt vil udfordringer som f.eks. alder eller de kvindedomnærede fag kunne blive nye prioriterede områder.



³ MIAPRISEN gives årligt af Institut for Menneskerettigheder til små, mellemstore, store og meget store virksomheder for mangfoldighed i arbejdslivet. MIA står for mangfoldighed i arbejdslivet. <http://menneskeret.dk/>

2. MANGFOLDIGHEDSPOLITIK - RAMMEN FOR INDSATSEN

Forsvarsministeriets mangfoldighedspolitik sætter fokus på værdien af mangfoldighed i opgaveløsningen, hvor forskellighed bliver en ressource og medvirker til, at opgaverne løses bedre.

Mangfoldighed betyder for os forskellighed. En mangfoldig arbejdsplads er en arbejdsplads, hvor forskelligheden accepteres og bruges som en styrke. Det betyder også, at alle mennesker uanset køn, alder, hudfarve, politisk og religiøs anskuelse, seksuel orientering, national, social og etnisk oprindelse skal have lige muligheder.

Forsvarsministeriets mål med mangfoldighedspolitikken er, at den enkelte myndighed og enhed inden for ministerområdet skal arbejde med mangfoldighed baseret på de samme principper.

Denne politik skal føre til øget mangfoldighed ved at

- sætte værdien af mangfoldighed på ledelsens dagsorden.
- koordinere en strategisk mangfoldighedsindsats.
- særligt styrke mangfoldighedsindsatsen i forhold til rekruttering, fastholdelse og karriereudvikling af kvinder og etniske minoriteter.

Hvad det mere konkret betyder og indebærer, fremgår af afsnit 4: "Fokus & handling".



3. UDFORDRINGER

På trods af en mangeårig indsats er der fortsat store udfordringer med at skabe mangfoldighed inden for Forsvarsministeriets område. Helt centralt for problemstillingen er

det lave antal af kvinder i uniformerede stillinger samt antallet af etniske minoriteter i både civile og militære stillinger.

3.1. KVINDER

Forsvaret er Danmarks største ungdomsarbejdsplads i kraft af værnepligten. Ca. 5.000 unge mennesker introduceres ad den vej årligt til forsvaret. Der er værnepligt for mænd og værneret for kvinder. Det betyder, at værneforløbet for kvinder er frivilligt. Der indkaldes ved brev, og i en ungdomsårgang sendes der henholdsvis ca. 35.000 og 33.000 breve til mænd og kvinder. Siden 2006 er kvinder, når de fylder 18 år, blevet

inviteret til Forsvarets Dag. I 2006 deltog f.eks. 955 kvinder i Forsvarets Dag. I 2010 var tallet vokset til 1.537 kvinder, hvilket svarer til en stigning på 61 %.



I forbindelse med udmøntning af det nuværende forsvarsforlig laves en undersøgelse af værnepligtens fremtid, herunder eventuelt kvindelig værnepligt. Muligheden for at gøre det obligatorisk for kvinder at møde til Forsvarets Dag, når de fylder 18 år, vil også blive undersøgt. Undersøgelsen ventes færdig i 2013.

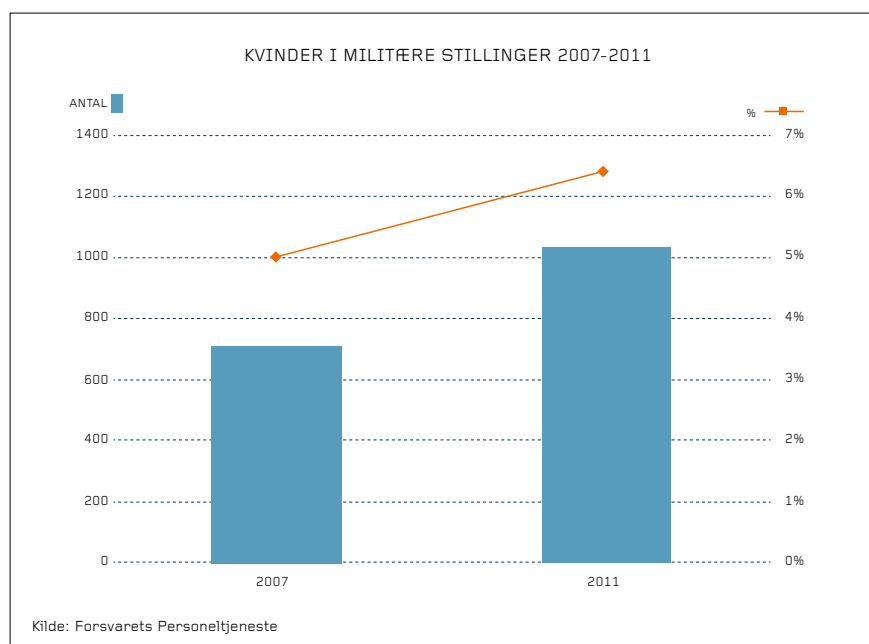
Stigningen i antallet af kvinder, der møder til Forsvarets Dag, kan også ses i stigningen af antallet af kvinder, der aftjener værneret. I 2006 aftjente 189 kvinder værneret. Det tal er for 2010 oppe

på 567 kvinder – en stigning på 200 %. Vi oplever således i dag, at langt flere kvinder vælger at aftjene værneret end for blot få år siden – men det er stadig kun 2 % af den samlede årgang.

I forlængelse af det seneste forsvarsforlig indføres fra medio 2012 en såkaldt "fast track-model" for værnepligt. Modellen skal nedbringe ventetiden på at aftjene værnepligt for særligt motiverede unge fra de nuværende 12-18 måneder til ca. 3 måneder. Det vil sikre, at også kvinder får en hurtigere adgang til at aftjene frivillig værneret.

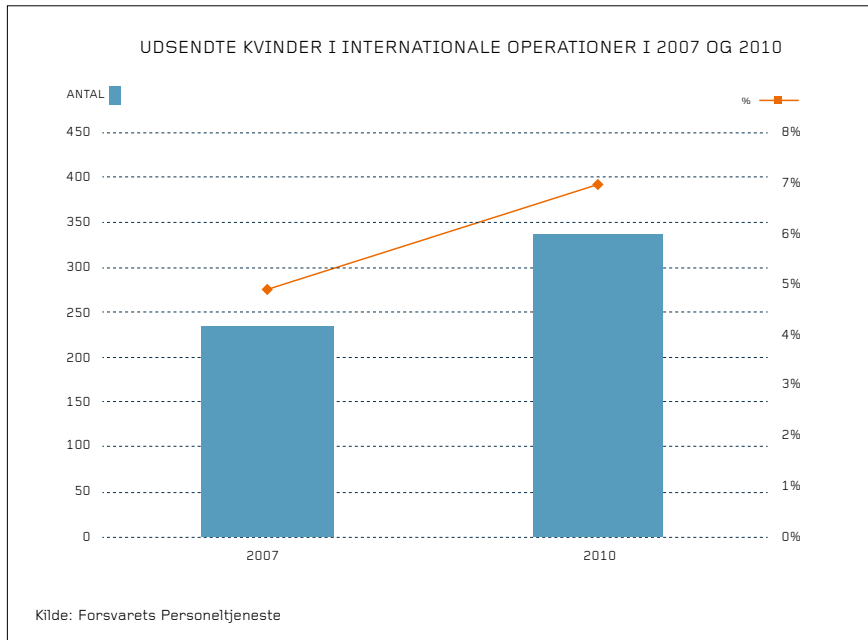
Gennem de seneste år er der også sket en positiv fremgang i andelen af militært fastansatte kvinder. Udviklingen viser, at der fra 2007 til 2011 er

sket en stigning fra 5 % til 6,4 % – hvilket svarer til en stigning på ca. 28 % i antallet af kvindelige soldater.



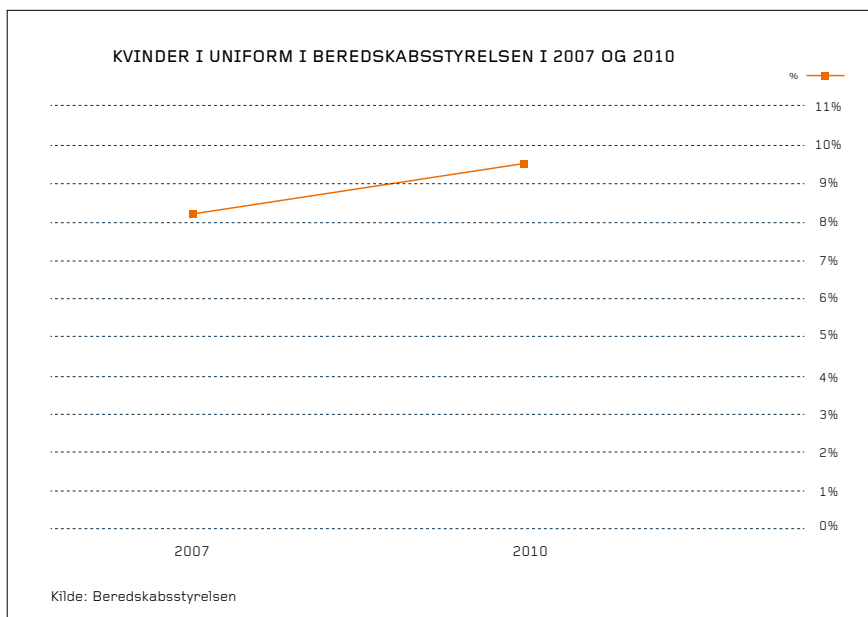
Stigningen i antallet af militært ansatte kvinder afspejler sig også i et øget antal af kvinder udsendt i internationale operationer. I 2007 var der

ca. 5 % kvinder udsendt i internationale operationer. Det tal er steget til ca. 7 % i 2010.



I Beredskabsstyrelsen ses der fra 2007 til 2010 at være en beskedne stigning i antallet af kvin-

der i uniform fra 8,1 % i 2007 til 9,4 % i 2010. En forholdsmæssig stigning på 16 %.



Den generelle udvikling viser, at det går fremad med at få kvinder til at interessere sig for et job i uniform. Men potentialet er langt større. Der er stadig stor forskel på, hvor mange kvinder der er ansat i civile og militære stillinger. Eksempelvis er godt 45 % af civilt ansatte i forsvaret kvinder, hvorimod kun 6,4 % af militært ansatte er kvinder.

Antallet af frivillige i hjemmeværnet udgør i dag ca. 48.000 personer. I hjemmeværnet er mænd i uniform tilsvarende overrepræsenteret i forhold til antallet af kvinder. Dog udgør kvinder i uniform ca. 14,8 % af de frivillige, hvilket svarer til ca. 7.000 kvinder.

I andre myndigheder inden for Forsvarsministeriets område er der også kønsopdelte arbejdsområder. Ud af de ca. 265 medarbejdere, der f.eks. beskæftiger sig med lodsarbejde i Farvandsvæsenet, er der kun 15 kvinder ansat. Denne ulige fordeling af mænd og kvinder viser sig også i de øvrige funktioner i Farvandsvæsenet, således at mænd hovedsageligt er overrepræsenteret i den operative opgaveløsning og kvinder i den administrative del.

Kvindelige rollemønstre på chefniveau kan være en stor motivationsfaktor for unge kvinder til at vælge en karrierevej i uniform. Kvindelige militære chefer kan som rollemønstre medvirke til at vise, at forsvaret er en attraktiv arbejdsplads, hvor kønnet ikke er en hindring for en ledelsesmæssig karriere.

“Irma forsøger målrettet at få flere kvindelige ledere. Kvindelige ledere repræsenterer ofte nogle kompetencer, som virksomheden i høj grad har brug for, og så skaber det bedre balance, hvis der både er mænd og kvinder i ledergruppen i alle butikkerne.”

Alfred Josefsen, Administrerende direktør, Irma.

Pr. 1. januar 2011 udgjorde kvinder 5,4 % af befalingsmandsgruppen, der er de militære medlemmende. Antallet af kvinder i officersgruppen udgjorde 7,2 %. Forsvaret har således ikke

mange kvinder i militære lederstillinger – heller ikke på de øverste niveauer, som vist i nedenstående tabel, hvilket er en udfordring i rekrutterings- og fastholdelsesøjemed.

Chefer i forsvaret	Mænd	Kvinder
General/Admiral	100%	0%
Oberst/Kommandør	96,9%	3,1%
Oberstløjtnant/Kommandørkaptajn	99,3%	0,7%

Kilde: Forsvarets Personeltjeneste, marts 2011

Samme billede tegner sig f.eks. også i Beredskabsstyrelsen, hvor kvinder – både i civile og uniformerede stillinger – også er underrepræsenteret.

Chefer i Beredskabsstyrelsen	Mænd	Kvinder
Civile	82,6%	17,4%
Uniformerede	91,7%	8,3%

Kilde: Beredskabsstyrelsen, marts 2011

På trods af den positive udvikling med flere kvinder, der søger ind i den uniformerede del af Forsvarsministeriets område, viser de aktuelle tal, at

der fortsat er store udfordringer inden for rekruttering, fastholdelse og muligheden for at gøre karriere. Det kræver fokus og handling.



3.2. ETNISKE MINORITETER

For etniske minoriteter ser vi ikke samme positive udvikling i antallet af ansøgere, som vi ser for kvinderne.

Personalestyrelsens målsætning for alle statslige myndigheder er, at andelen af etniske minoriteter på statslige arbejdspladser udgør 4 %. I 4. kvartal af 2010 udgjorde andelen af etniske minoriteter inden for Forsvarsministeriets område alene 1,1 %.⁴

Statistikken er ikke opmuntrende. Slet ikke sammenholdt med den udvikling vi ser på arbejdsmarkedet, der viser en stigning i andelen af etniske minoriteter i arbejdsstyrken frem mod 2020.

Et af de områder inden for Forsvarsministeriets område, hvor der er succes med at tiltrække etniske minoriteter, er blandt hjemmeværnets frivillige. Hjemmeværnet udgør i dag ca. 48.000 personer. Blandt de frivillige findes der 34 forskellige nationaliteter, der spænder over lande som Gambia, Rusland og Afghanistan. Hjemmeværnet har igangsat en

imagekampagne, hvor frivillige, herunder etniske minoriteter, fortæller om de opgaver, som de løser for forsvaret, politiet og beredskabet.

Selvom flere etniske minoriteter viser interesse for f.eks. hjemmeværnet, modtages der generelt inden for hele Forsvarsministeriets område meget få jobansøgninger fra etniske minoriteter. Det gælder både til civile og militære stillinger. Årsagerne hertil er mangeartede, herunder følelsesmæssige eller kulturelle udfordringer ved at være forbundet med det danske forsvar. Forventninger fra familien og den øvrige omgangskreds er også en årsag.

Selv uden dansk statsborgerskab er der mulighed for ansættelse inden for Forsvarsministeriets område, hvis man opfylder generelle kriterier for ansættelsen, herunder har opholds- og arbejdstilladelse. I forbindelse med ansøgning bliver det undersøgt, hvilke konsekvenser en evt. ansættelse i det danske forsvar kan få for ansøgeren, fordi det i visse lande er kriminelt at arbejde i andre landes forsvar.

⁴ Andelen af etniske minoriteter på alle statslige myndigheder opgøres halvårligt af Danmarks Statistik, der oplyser tallene til Personalestyrelsen.

3.3. EKSEMPLER PÅ NUVÆRENDE INITIATIVER

Dette gør vi blandt andet i dag for at tiltrække og fastholde kvinder og etniske minoriteter:

Rekruttering:

For at få flere kvinder til at interessere sig for en karriere i uniform er der fokus på at udvikle rekrutteringstiltag for kvinder. Der arrangeres blandt andet en inspirationsdag kun for kvinder. Her kan kvinder møde kvinder i forsvaret og høre om deres job og uddannelse.

Charter for Flere kvinder i Ledelse:

For at understøtte arbejdet med at få flere kvinder i ledelse i forsvaret underskrev den daværende forsvarschef Tim Sloth Jørgensen den 16. april 2009 Charter for Flere Kvinder i Ledelse.

Tiltag mod krænkende adfærd:

Forsvaret oprettede i 2003 "Organisationen af Personlige Rådgivere i Forsvaret." Formålet var at forebygge og stoppe krænkende adfærd. Tiltaget har været en succes, og antallet af sager, der kan henføres til kønskrænkende adfærd, er siden faldet markant.

Interview med kvinder, der afgår fra basisuddannelserne:

Kvinder, der forlader de militære grunduddannelser (basisuddannelserne), interviewes for at afdække årsager til afgang. Den oftest angivne grund til at stoppe er de fysiske udfordringer.

Hjemmeværnets imagekampagne 2011:

Hjemmeværnets imagekampagne 2011 skal både vise hjemmeværnets mangfoldighed og samfundsnytte ud over at sætte fokus på hjemmeværnets status som en frivillig militær organisation.

Taking the Lead:

Forsvaret deltager i projektet "Taking the Lead," der er et praktikprogram for unge med anden etnisk baggrund i alderen 15-18 år. Formålet er at skabe aktive medborgere og rollemodeller i Danmark.

Religiøse helligdage:

Alle medarbejdere kan, så vidt det er muligt, holde fri på religiøse helligdage.

Forsvarsministeriets høring om mangfoldighed:

I foråret 2011 afholdt Forsvarsministeriet en mangfoldighedshøring med titlen "Kan nye mennesker bære gamle uniformer?" Forsvarsministeren var vært. Høringen satte fokus på udfordringerne ved at rekruttere og fastholde kvinder og etniske minoriteter til et job i uniform.





4. FOKUS & HANDLING

4.1. LEDELSESMÆSSIG FOKUS

De mange års arbejde og erfaring med mangfoldighed inden for Forsvarsministeriets område peger i samme retning: Hvis indsatsen skal have effekt, skal den fokuseres, struktureres og prioriteres.

Kvinder og etniske minoriteter skal i højere grad se Forsvarsministeriets område som en attraktiv arbejdsplads. Dette kan bedst ske ved en koordineret indsats, hvor ledere i alle myndighederne inden for Forsvarsministeriets område inddrages og tager ansvar for processen.

For at øge fokus og synliggøre mangfoldighedsindsatsen bliver der taget initiativ til at

- oprette en tværfaglig task force, der sætter fokus på mangfoldighed. Task forcen skal bestå af ledelses- og medarbejderrepræsen-

tanter inden for Forsvarsministeriets myndighedsområde.

- *øge fokus på mangfoldighed på ledelsesniveauet i alle myndigheder samt styrke undervisning i mangfoldighedsledelse på lederuddannelser inden for Forsvarsministeriets område.*
- *udarbejde og implementere handlingsplaner for mangfoldighed i myndigheder inden for Forsvarsministeriets område. Handlingsplanerne skal være lokalt forankrede og indeholde målsætninger for mangfoldighed.*
- *forsvarsministeren årligt uddeler en vandrepokal for mangfoldighed. Pokalen gives for initiativer/resultater inden for mangfoldighed.*

4.2. HANDLING

Fokus på mangfoldighed i form af f.eks. handlingsplaner med målsætninger skal følges op af handling for at opnå resultater.

Forsvarsministeriet tager derfor en række initiativer, der implementeres i 2011-2012 og evalueres i slutningen af 2013. Initiativerne er hovedsageligt rettet mod kvinder i uniform og etniske minoriteter, da potentialet er størst her.

4.2.1. Rekruttering

Der er mange karrieremuligheder inden for For-

svarsministeriets område. Men der er barrierer, der forhindrer mange kvinder og etniske minoriteter i at se disse karriereveje. Vi skal derfor medvirke til at nedbryde gammeldags normer og tankesæt om, hvad det f.eks. vil sige at arbejde i den uniformerede del af Forsvarsministeriets område.

Derfor er det vigtigt, at Forsvarsministeriets myndigheder viser, at forsvaret f.eks. har en af Danmarks bedste lederuddannelser.

"For mig indtager den danske officersuddannelse en fremtrædende plads blandt lederuddannelser i Danmark. Uddannelsen er sandsynligvis den eneste systematiske og konsekvente lederuddannelse, hvor ledelsesteorien bakkes op med det at arbejde med mennesker. En uddannelse, hvor management, leadership og praktisk ledelse af mennesker ruste officeren til mange generelle lederopgaver."

Christian Kurt Nielsen, Administrerende direktør, Mercuri Urval.

Anerkendelse af militær uddannelse:

En militæruddannelse giver en bred vifte af kompetencer, der kan anerkendes i det omgivende samfund. Derfor er der taget initiativ til, at forsvarets grundlæggende officersuddannelser akkrediteres til professionsbachelor-niveau. Dette vil øge sammenligneligheden med det civile uddannelsessystem og øge fleksibiliteten og anvendeligheden af officersuddannelserne i relation til det øvrige samfund. Forsvaret arbejder også på, at det nuværende stabskursus, som er den højeste militære uddannelse inden for forsvaret, akkrediteres til master-niveau.

Der iværksættes en række tiltag, der skal skabe mere viden om, hvordan vi når ud til kvinder og etniske minoriteter. Der er allerede gjort meget inden for området, men der er behov for yderligere informationsarbejde.

Uddannelses- og jobmuligheder inden for Forsvarsministeriets område skal synliggøres ved at

- *iværksætte interviewundersøgelser med unge kvinder og etniske minoriteter på gymnasier, højskoler mv. for at få mere viden om, hvad der kan motivere til en karriere inden for Forsvarsministeriets område. Undersøgelsen skal styrke og målrette rekrutteringsindsatsen.*
- *oprette Forsvarsministeriets Ambasadørordning, der styrker oplysning om uddannelses- og jobmuligheder inden for Forsvarsministeriets område på landets gymnasier, højskoler, etniske netværk mv. Der iværksættes kommunikative tiltag, navnlig rettet mod kvinder og etniske minoriteter, der bl.a. oplyser om differentierede karrierespor og om forsvarets lederuddannelser.*
- *styrke samarbejdet med kommunerne om rekruttering af etniske minoriteter. Der etableres et samarbejde med en række kom-*

muner med henblik på, at kommunerne yder rådgivning og information om muligheder for at arbejde og gøre karriere i myndigheder inden for Forsvarsministeriets område. Indsatsen målrettes mod:

- 1) Rådgivere i jobcentrene.
- 2) Kommunernes jobkurser for målgruppen.

Initiativet understøtter et af forsvarets lignende initiativer i "Forsvarskommandoens handlingsplan for ligebehandling og mangfoldighed (2011-2012)" ved at indsatsen bredes ud til at gælde for hele Forsvarsministeriets område.

- *oprette integrations- og oplæringsstillinger over en treårig periode. Stillingerne skal medvirke til, at etniske minoriteter får bedre mulighed for at afprøve et job inden for Forsvarsministeriets område, hvorved vi opnår et øget kendskab til Forsvarsministeriets område i etniske miljøer.*
- *Center for Militære Studier analyserer muligheder og udfordringer for fremadrettet at rekruttere kvinder og etniske minoriteter, bl.a. på baggrund af andre NATO-landes erfaringer. I rapporten vil indgå en sammenligning med andre landes udfordringer, muligheder og tilgange til rekruttering og fastholdelse.*

4.2.2. Fastholdelse og karriereudvikling

Forsvaret skal blive bedre til at fastholde kvinder, der vil gøre militær karriere. Interviewundersøgelser med kvindelige soldater, der stopper deres militære uddannelse, viser blandt andet, at hovedårsagen til kvindernes frafald skyldes de fysiske udfordringer. Der er således et behov for at understøtte fysikken allerede inden værneretten/værnepligten påbegyndes, hvilket også kan være gavnligt for mange mænd. Lange udsendelsesperioder kan i bestemte perioder i de ansattes livsforløb tilsvarende være problematiske for begge køn.

Derudover oplever flere kvinder ansat i forsvaret en mindretalsproblematik. Uanset hvem man er, vil det ofte være en udfordring at være en minoritet, og kvinder i uniform er ofte i fåtal ved deres enheder.

For at forbedre muligheden for at etniske minoriteter får en god start på et karriereforløb inden for Forsvarsministeriets område, skal der gives mulighed for, at kollegaer understøtter medarbejdere, der f.eks. kunne have sproglige vanskeligheder. For sproget udvikler sig hurtigt, når man begynder at arbejde.

Der iværksættes derfor følgende:

- *Forsvaret skal undersøge mulighederne for i samarbejde med en idrætshøjskole at tilbyde et idrætsforløb, der forbereder kvinder og mænd til en fremtidig militær karriere. Kvinder og mænd får herved mulighed for at forbedre deres fysiske tilstand, allerede inden de påbegynder værneretten/værnepligten, for at undgå fysiske skader og deraf følgende frafald.*
- *En undersøgelse af mulighederne for yderligere differentierede karrierespor, der skal synliggøre forskellige stillingstyper og karriereveje. Både mænd og kvinder skal kunne se attraktive karriereveje i det militære spor.*
- *En undersøgelse af mulighederne for at indføre en "klippekurvs-model" i forbindelse med udsendelsesperioder. Der skal sættes fokus på de udfordringer, der kan være forbundet med lange udsendelsesperioder i et militært job i forsvaret, og på muligheden for, ud fra individuelle behov, at mindske belastningen af udsendelser i særlige perioder i den ansattes livsforløb.*
- *En vurdering af muligheden for i højere grad end i dag at placere kvinder i uniformerede stillinger inden for samme tjenestested for at understøtte kvinde-netværk og mindske minoritetsudfordringer.*
- *En undersøgelse af mulighederne for at oprette en mentor-/mentee-ordning for etniske minoriteter. Mentorordningen skal medvirke til, at etniske minoriteter, der allerede er ansat eller som viser interesse for ansættelse i myndigheder inden for Forsvarsministeriets område, får bedre mulighed for at få viden og hjælp ud fra individuelle behov.*
- *En kortlægning og undersøgelse af andre NATO-landes tiltag for at fastholde kvinder og etniske minoriteter. Undersøgelsen udføres af Center for Militære Studier.*

5. NYE INITIATIVER - SAMMENFATNING

1. Der oprettes en tværfaglig task force på tværs af myndigheder, der sætter fokus på mangfoldighed.
2. Der sættes øget fokus på mangfoldighed på ledelsesniveauet i alle myndigheder, og undervisningen i mangfoldighedsledelse styrkes på lederuddannelser inden for Forsvarsministeriets område.
3. Der udarbejdes og implementeres lokale handlingsplaner indeholdende målsætninger for mangfoldighed i myndigheder inden for Forsvarsministeriets område.
4. Forsvarsministeren uddeler årligt en vandrepokal for bedste initiativer/resultater inden for mangfoldighed.
5. Der iværksættes interviewundersøgelser med unge kvinder og etniske minoriteter på gymnasier, højskoler mv. for at få mere viden om, hvad der kan motivere til en karriere inden for Forsvarsministeriets område.
6. Forsvarsministeriets Ambassadørordning oprettes for at styrke oplysning om uddannelses- og jobmuligheder inden for Forsvarsministeriets område på landets gymnasier, højskoler, etniske netværk mv.
7. Det iværksættes et styrket samarbejdet med kommuner om rekruttering af etniske minoriteter.
8. Der oprettes integrations- og oplæringsstillinger over en treårig periode.
9. Center for Militære Studier analyserer muligheder og udfordringer for fremadrettet at rekruttere og fastholde kvinder og etniske minoriteter ved bl.a. at inddrage andre NATO-landes erfaringer.
10. Forsvaret undersøger muligheden for at samarbejde med en idrætshøjskole for at tilbyde et idrætsforløb, der styrker kvinder og mænd fysisk, før de skal aftjene værneret/værnepligt.
11. Der iværksættes en undersøgelse af mulighederne for yderligere differentierede karrierespor for at synliggøre forskellige stillingstyper og karriereveje for kvinder og mænd.
12. Der iværksættes en undersøgelse af mulighederne for at indføre en "klippekort-model" i forbindelse med udsendelsesperioder.
13. Der iværksættes en undersøgelse af mulighederne for i højere grad at placere kvinder i uniformerede stillinger inden for samme tjenestested for at understøtte kvindenetværk og mindske minoritetsudfordringer.
14. Der iværksættes en undersøgelse af mulighederne for en mentor-/mentee-ordning for etniske minoriteter, der er ansat inden for Forsvarsministeriets område eller ønsker ansættelse.





**FORSVARSMINISTERIETS MANGFOLDIGHEDSPOLITIK
VEJEN TIL BEDRE OPGAVELØSNING**

APRIL 2011

HENVENDELSE OM UDGIVELSEN KAN SKE TIL:

FORSVARSMINISTERIET

HOLMENS KANAL 42

1060 KØBENHAVN K

TELEFON 3392 3320

EMAIL FMN@FMN.DK

WWW.FMN.DK

PUBLIKATIONEN KAN HENTES PÅ

WWW.FMN.DK