

KKK-TILSYNSRAPPORT 2024

Status på niveau I og II myndigheders
forebyggelse og håndtering af kønskrænkende adfærd
på Forsvarsministeriets område i 2024



Personelkommandoen 2025

INDHOLD

<u>1.0 INDLEDNING</u>	3
<u>1.1 Tilsynets formål</u>	3
<u>1.2 Vurdering af myndighedernes indsats</u>	3
<u>2.0 RESUMÉ</u>	5
<u>2.1 KKA-tilsynet samlede vurdering</u>	5
<u>3.1 Resultatet af og arbejdet med KKA-undersøgelsen 2023</u>	6
<u>3.2 Procedurer, sagsgange og samarbejde</u>	8
<u>3.3 Eksisterende støtteforanstaltninger</u>	9
<u>3.4 Forebyggende indsatser, kompetenceudvikling og uddannelse</u>	9
<u>3.5 Identificerede udfordringer og risici</u>	11
<u>3.6 Lederens rolle i forebyggelse og håndtering af KKA</u>	11
<u>4.0 OPSUMMERING OG VURDERING</u>	13
<u>5.0 KKA-TILSYN 2025</u>	14

1.0 INDLEDNING

Personelkommandoen (PKOM) fører på Forsvarsministeriets foranledning tilsyn med niveau I og II myndighedernes forebyggelse og håndtering af kønskrænkende adfærd (KKA). PKOM indsamler og sammenfatter status på området i en årlig rapport med udgangspunkt i et tilsynsskema, som myndighederne udfylder på egne og underliggende myndigheders vegne.

Der var været ført tilsyn med KKA på ministerområdet siden 2021. I 2023 blev tilsynet revideret efter input fra bl.a. Forsvarets Interne revision. I 2024 er tilsynet styrket, hvilket indebærer, at der efter myndighedernes udfyldelse og fremsendelse af tilsynsskemaet er afholdt møder mellem PKOM og samtlige myndigheder mhp. validering og drøftelse af indrapporteringerne. Rapporten indeholder en samlet vurdering af udviklingen på området samt et oplæg til mulig opfølgning for ministerområdet.

PKOM har i januar 2025 modtaget udfyldte tilsynsskemaer fra følgende myndigheder: Forsvarskommandoen (FKO) herunder Hæren (HRN), Søværnet (SVN), Flyvevåbnet (FLV), Forsvarets Vedligeholdelsestjeneste (FVT), Forsvarets Sanitetskommando (FSK), Arktisk Kommando (AKO), Specialoperationskommandoen (SOKOM) og Forsvarsakademiet (FAK). Der er desuden modtaget status fra Hjemmeværnskommandoen (HJK), Beredskabsstyrelsen (BRS), Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse (FMI), Personelkommandoen (PKOM), Etablissement- og terrænkommadoen (ETK), Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse (FRS), Forsvarsministeriets Auditørkorps (FAUK) samt Forsvarsministeriets Departement (FMN).

1.1 TILSYNETS FORMÅL

KKA er en risikofaktor for det psykiske arbejdsmiljø. Tilsynet sigter mod at sikre, at vores bestemmelsesgrundlag følges, at der udarbejdes APV handlingsplaner, og at der er tilstrækkelig opmærksomhed på både forebyggelsestiltag og god håndtering, når KKA opstår. Tilsynet skaber derudover mulighed for, at PKOM kan tilrette indsatser og materialer, hvis de ikke anvendes efter hensigten.

Rapporten beskriver udsnit af de tiltag myndighederne har gjort inden for forebyggelse og håndtering af KKA i tilsynsperioden.

Rapporten udgøres af følgende afsnit:

- Indledning, der opridser konteksten for KKA-tilsynet.
- Resumé, som sammenfatter KKA-tilsynsrapportens væsentligste resultater.
- Tematisk analyse af myndighedernes tilsynsskemaer ud fra tilsynsskemaets seks temaer.
- Opsummering og vurdering.
- KKA-tilsyn 2025, som giver et kort oprids af det tilsyn, der gennemføres i 2025.

1.2 VURDERING AF MYNDIGHEDERNES INDSATS

Myndighedernes tiltag for at forebygge og/eller håndtere kønskrænkende adfærd vurderes ud fra en risiko- og væsentlighedsvurdering. Det vurderes, om myndighederne arbejder tilstrækkeligt systematisk med resultater af KKA- og APV-undersøgelserne, har en plan for at rette op på arbejdsmiljøproblemer på KKA-området og følger relevante og effektive procedurer for at håndtere tilfælde af KKA.

I vurderingen af myndighedernes forebyggelse og håndtering af KKA indgår det samlede bidrag fra myndighederne, dvs. både tilsynsskema, tilsynsmødet og evt. eftersendte dokumenter og andet materiale.

De samlede resultater for Forsvarsministeriets KKA-undersøgelse 2023, som denne tilsynsrapport refererer til, kan findes på forpers.dk.

2.0 RESUMÉ

Tilsynet med KKA 2024 skal ses i rammen af Forsvarsministeriets koncerns samlede indsats på området siden 2019. Det omfatter bl.a. de tre gennemførte KKA-undersøgelser i hhv. 2019, 2021 og 2023, som har bidraget til koncernens og myndighedernes fundament for løbende udvikling og opfølgning på KKA-tiltag. Endvidere kan nævnes styrkelse af Organisationen for personlig rådgivning og kollegastøtte (OPRK), oprettelse af whistleblower-ordninger, styrket ledelsesfokus i form af bl.a. fokus på handlepligt og skærpet ansættelsesretlig linje, hjemmesiden 'Respektforhinanden.dk', samarbejde med Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BFA) inkl. afholdelse af to konferencer samt Forsvarskommandoens undervisningsforløb 'Stærke arbejdsfællesskaber' for alle medarbejdere på Forsvarskommandoens område.

Der arbejdes desuden på en række nye tiltag, herunder etablering af undervisningstilbud rettet mod hele koncernen, et revideret koncernfælles bestemmelsesgrundlag for krænkende adfærd samt fokus på KKA i udmøntningen af Forsvarsministeriets arbejdsmiljøstrategi 2026-2030.

Det er KKA-tilsynets vurdering, på baggrund af myndighedernes tilsynsskemaer, at myndighederne prioriterer og arbejder med både forebyggelse og håndtering af KKA-området på myndighedsniveau. Der ses imidlertid også en række områder, som kalder på øget opmærksomhed hos flere myndigheder, hvis særligt forebyggelsesdelen af indsatsen skal løftes fra nuværende niveau.

2.1 KKA-TILSYNET SAMLEDE VURDERING

KKA-tilsynet vurderer, at myndighederne generelt arbejder tilfredsstillende på KKA-området ved:

- Øget fokus på frivilliges og værnepligtiges psykiske arbejdsmiljø
- Understøttelse af chef/lederniveauet i forebyggelse og håndtering af KKA
- Udbredelse af viden om KKA-området inkl. budskaberne om handlepligt og nultolerance
- Udbredelse af viden om og brug af de eksisterende støtteforanstaltninger
- Håndtering og forebyggelse af KKA håndteres i regi af SU, AMO og ledelse
- Tilstrækkelig bevidsthed om, fokus på og kendskab til procedurer og sagsgange

KKA-tilsynet vurderer samtidig, at KKA-indsatsen med fordel vil kunne styrkes på følgende områder:

- Udvidelse og understøttelse af frivilliges og værnepligtiges adgang til hjælp og støtte samt arbejde for øget viden om frivillige og værnepligtiges psykiske arbejdsmiljø
- Imødegåelse af tendens til 'træthed' over for KKA-området
- Videndeling på tværs af myndighederne om de mange iværksatte tiltag
- Nuanceret kommunikation om 'nultolerance' og den skærpede ansættelsesretslige linje

3.0 TEMATISK ANALYSE

I dette afsnit analyseres myndighedernes besvarelse af tilsynsskemaets temaer:

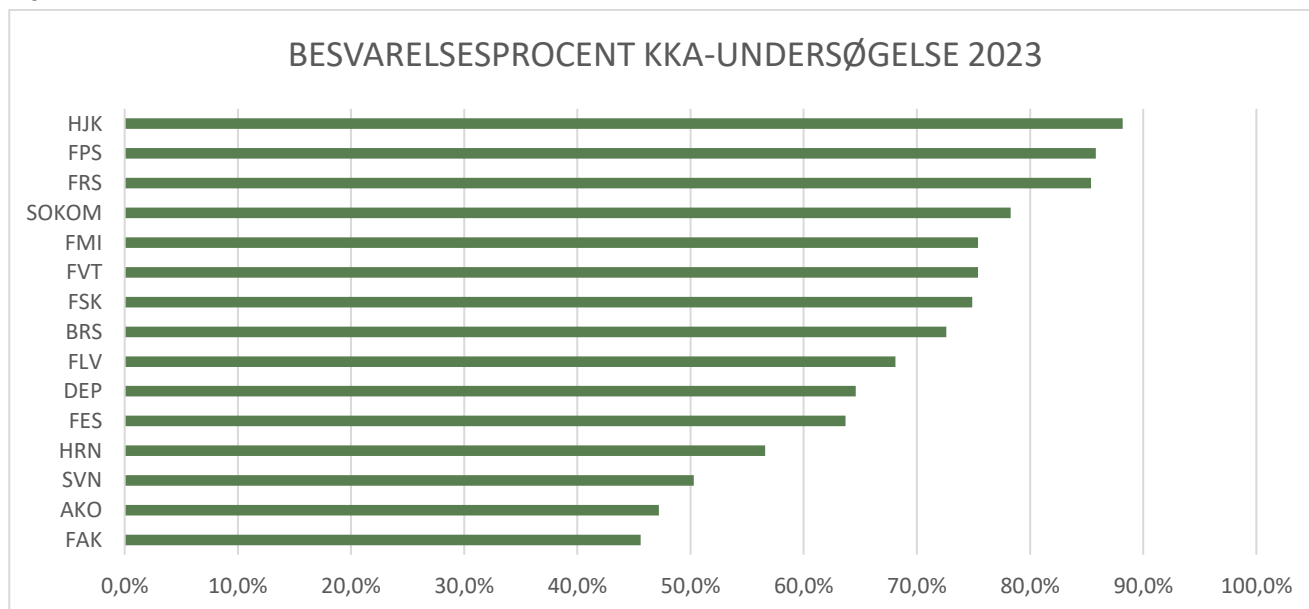
- 3.1) Resultat af og arbejde med seneste KKA-undersøgelse
- 3.2) Procedurer, sagsgange og samarbejde
- 3.3) Støtteforanstaltninger
- 3.4) Forebyggende indsatser, kompetenceudvikling og uddannelse
- 3.5) Identificerede udfordringer og risici
- 3.6) Årets udvalgte fokusområde, der for 2024 er lederens rolle i forebyggelse og håndtering af KKA.

Analysen gengiver ikke myndighedernes fulde besvarelser for alle temaerne. I stedet består analysen af identificerede tendenser, udvalgte erfaringer og tiltag til inspiration på tværs af myndighederne og fremhævelse af områder, som PKOM anbefaler at myndighederne arbejder videre med fremover.

3.1 RESULTATET AF OG ARBEJDET MED KKA-UNDERSØGELSEN 2023

PKOM gennemførte i 2023 den tredje i rækken af undersøgelser af omfanget og karakteren af KKA¹ på Forsvarsministeriets område. Myndighedernes svarprocenter for KKA-undersøgelsen 2023 ligger på mellem 46 % og 88 %, jf. figur 3.1.

Figuren, der således viser en svingende svarprocent mellem myndighederne, er medtaget for at fastholde fokus på KKA-området, idet der ift. at følge udviklingen på KKA-området forudsættes relativt høje svarprocenter på undersøgelser. En opfølgning på myndighedernes arbejde med den seneste KKA-undersøgelse indgår således som en del af tilsynsskemaet for 2024.



¹ Der er mange begreber, som beskriver hele eller dele af KKA feltet. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) arbejder med paraplybegrebet *Uønsket seksuel opmærksomhed og chikane*. Under dette paraplybegreb findes 1. Uønsket seksuel opmærksomhed, 2. Kønskrænkende adfærd og 3. Seksuel tvang og bestikkelse. I Forsvarsministeriets koncern arbejdes der ud fra paraplybegrebet *Kønskrænkende adfærd* (KKA), og derfor kan "KKA" både betyde paraplybegrebet KKA og en underliggende kategori.

I det følgende præsenteres konkrete eksempler på, hvordan myndighederne har arbejdet med forebyggelse og håndtering af KKA i 2024 ved egen myndighed.

Generelle og lokale tiltag

Der er i myndighederne fokus på både de brede linjer og mere lokale udfordringer. Fx indeholder FKO's Mål og Resultatplan for hele FKO's myndighedsområde forebyggelse og håndtering af krænkende adfærd, mens Udviklings- og Planlægningsstaben i FKO, på baggrund af resultaterne fra seneste KKA-undersøgelse, har fokus på de særlige udfordringer som minoriteten civile kvinder oplever i UP-staben.

FAK har lokalt indført trivselssamtaler, adfærdskodeks samt referencegrupper for hhv. kvinder og yngre mænd. BRS's arbejdsmiljøinspektør (AMI) tager på tur rundt til BRS lokaliteter og skaber dermed opmærksomhed om bl.a. KKA.

PKOM har bl.a. på møder i AMO gennemgået resultaterne af KKA-undersøgelsen 2023 og drøftet de forskellige perspektiver, fortolkninger af hændelser og efterfølgende handlemuligheder, der er i KKA-sager.

FRS har som opfølgning på KKA-undersøgelsen udsendt mail til alle medarbejdere med påmindelse om chefer og lederes handlepligt samt henvisning til nultolerance og en oversigt over støttemuligheder.

DEP har bedt alle chefer om at gennemføre en dialog om KKA på baggrund af KKA-undersøgelsen af 2023. Der er fulgt op på gennemførslen af denne på tilfredsstillende vis.

Inddragelse af de centrale udvalg

- Myndighederne beskriver, at forebyggelsestiltag og god håndtering af KKA er en del af arbejdsmiljøorganisationens og/eller samarbejdsorganisationens arbejde.
- Der bliver arbejdet for at få lokalt tilpassede løsninger på de udfordringer KKA-undersøgelsen 2023 pegede på.
- HJK har informeret den samlede arbejdsmiljøorganisation (AMO) og drøftet KKA-undersøgelsens resultater på et chefseminar.

KKA tiltag relateret til frivillige og værnepligtige

Nogle myndigheder har frivillige tilknyttet. Disse frivillige er ikke en del af KKA-undersøgelserne og de koncernfælles tiltag mod KKA. HJK har på den baggrund bl.a. lavet tiltag for de frivillige i deres organisation i form af en folder, som supplerer det etiske regelsæt, som alle frivillige i HJK møder.

HJK beskriver at have mindre indsigt i de frivilliges arbejdsmiljø, end de ønsker. HJK har indledt et arbejde, som skal munde ud i en udvidelse af arbejdsmiljøorganisationen til også at omfatte det frivillige område. Arbejdet forventes implementeret i 2026-2027.

BRS beskriver, at der er en positiv effekt af den forebyggelsesindsats, de tidligere har iværksat. Der er bl.a. udarbejdet et BRS adfærdskodeks for egne værnepligtige, hvor forsvarets værdier tydeliggøres og hvor der gives handleanvisninger i tilfælde af KKA. Adfærdskodekset er gjort tilgængeligt ved ophæng på alle indkvarteringsstuer.

BRS har udarbejdet en vejledning om det psykosociale beredskab ved egen myndighed. I dette gives retningslinjer for adgang til hjælp ved fx krænkende adfærd, traumatiske hændelser og mistrivsel.

Opsamling på afsnit 3.1

Tæt samarbejde mellem SU, AMO og myndighedens ledelse gavner den lokale forebyggelse og håndtering af KKA.

Viden fra lokale undersøgelser af hvilke situationer og handlinger der kan opleves krænkende kan danne grobund for organisatorisk læring. Denne læring ses som en trædesten i forebyggelse af fremtidige grænseoverskridende situationer, hvis læringen omsættes til konkrete tiltag.

Der ses i 2024 et særligt fokus på frivilliges og værnepligtiges psykiske arbejdsmiljø idet flere myndigheder beskriver tiltag om dette. Det vurderes gavnligt, da vi ved fra Undersøgelse af værnepligtsuddannelsen, trivsel og krænkende adfærd 2023, at 27,3% af de værnepligtige i Forsvaret angiver at have oplevet mindst én hændelse af KKA i løbet af deres værnepligt. Tallet er 53,5% for kvinder og 18,9% for mænd.

3.2 PROCEDURER, SAGSGANGE OG SAMARBEJDE

Nogle myndigheder har valgt, at en enkelt person i ledelsen har ansvaret for at samle og arkivere alle forhold og sager vedrørende krænkende adfærd, herunder KKA. Når oplysningerne samles skabes der mulighed for overblik over områdets karakter og udvikling i FLV.

Myndighederne viser tilstrækkeligt kendskab til procedurer og sagsgange i håndtering af erkendte KKA-tilfælde. Der foregår stadig lokalt arbejde for at skabe vejledninger i håndtering af KKA lokalt. Nogle myndigheder beskriver, at underliggende myndigheder har udviklet supplerende værktøjer til støtte i forebyggelse og håndtering af krænkende adfærd.

Myndighederne håndterer som udgangspunkt sagerne på lavest mulige niveau, idet relevante myndigheder og parter involveres i håndteringen af en KKA-sag. Myndighederne gør brug af PKOM (Center for HR-Jura og arbejdsmiljø), FAUK, egne jurister, HR-partnere og OPRK i forbindelse med den konkrete håndtering af sagerne.

BRS har styrket incitamentsstrukturen for at tale med en OPRK-rådgiver i tilfælde af KKA, idet man som udgangspunkt bliver sat i kontakt med en OPRK-rådgiver, med mindre man takker nej.

ETK har en medarbejdersammensætning som dækker mange kulturelle baggrunde og mange sprog. ETK arbejder derfor på at gøre information om KKA-forebyggelse og -håndtering tilgængelig på flere sprog.

En enkelt myndighed har ingen registrerede KKA-tilfælde i perioden. Der er tale om en lille myndighed, som ved tilsynsmødet svarede tilfredsstillende på spørgsmål omkring mulige årsager til fraværet af registrerede KKA-tilfælde.

Tidligere (2023) har myndigheder indrapporteret, at lang sagsbehandlingstid i KKA-sager, særligt hos FAUK, har udgjort en ekstra presfaktor for den anklagede. Det kan ved dette tilsyn konstateres, at oplevelsen af lang sagsbehandlingstid generelt er blevet mindre.

Opsamling på afsnit 3.2

Alle myndigheder demonstrerer tilstrækkelig kendskab til procedurer og sagsgange for håndtering af KKA ved myndigheden.

På Forsvarsministeriets område eksisterer der bredt i ledelsen og arbejdsmiljøorganisation bevågenhed og fokus på KKA-udfordringen.

3.3 EKSISTERENDE STØTTEFORANSTALTNINGER

Myndighederne henviser til de støtteforanstaltninger, som er til rådighed for medarbejderne; OPRK-rådgivere, whistleblowerordning, samarbejdsudvalg, feltpræst, arbejdsmiljøorganisation mv. ETK har fx lavet en oversigt over hjælpemuligheder, og FMI har lavet foldere, som skal skabe overblik over, hvilke veje man kan gå, hvis man som medarbejder hhv. leder bliver opmærksom på krænkende adfærd.

Myndighederne skelner mindre mellem KA og KKA end for år tilbage. En del myndigheder oplever det meningsfuldt at lade KKA behandle som anden grænseoverskridende adfærd, som fx mobning og psykisk vold.

De fleste myndigheder vurderer, at antallet af OPRK-rådgivere ved myndigheden er passende. Af de myndigheder som tidligere har vurderet at have et behov for flere OPRK-rådgivere, har flere nu opjusteret antallet af uddannede OPRK-rådgivere. Andre myndigheder er udfordrede af stor geografisk spredning i forhold til at have en OPRK-rådgiver i nærheden.

Flere myndigheder informerer nye medarbejdere om støttemuligheder i forbindelse med onboarding.

Opsamling på afsnit 3.3

Myndighederne arbejder tilfredsstillende med at øge kendskabet til ambitionerne for det psykiske arbejdsmiljø via interne nyhedsmail, foldere, plakater, orienteringsmøder og intranet. Der skelnes mindre mellem KA og KKA end tidligere. KKA indgår dermed i det generelle arbejde for at skabe et trygt og sikkert psykisk arbejdsmiljø hos myndighederne.

Behovet for OPRK-rådgivere er dækket, og der er generel stor tilfredshed med den rådgivning PKOM inkl. OPRK og FAUK tilbyder på KKA-området.

3.4 FOREBYGGENDE INDSATSER, KOMPETENCEUDVIKLING OG UDDANNELSE

Myndighederne arbejder med lokalt tilpassede initiativer på KKA-området i relation til, hvilke behov medarbejder- og chefgruppen har. Der er stor variation i, hvor udbredt konkrete forebyggende indsatser er på ministerområdet. Nogle myndigheder har gennemført træningsforløb mod KKA og andre myndigheder har fx oplysningskampagner.

ETK beskriver, at Stærke arbejdsfællesskaber genbesøges, og at der arbejdes kontinuerligt med lederudvikling, psykologisk tryghed og lokalt udfærdigede leveregler for samværet og samarbejdet.

FKO har oprettet Forsvarschefens Ledelseskonference, som i november 2024 handlede om psykologisk tryghed, relationer og kommunikation. Konferencen er for civile og militære chefer på 402-niveau og derofter. FKO indsætter som fx ligestillingsinitiativer og uddannelse af Gender Advisors vurderes at forebygge krænkende adfærd. Inden for FKO justeres og gennemgås politikker og procedurer regelmæssigt, men denne indsats er ikke koordineret med andre myndigheder. Medarbejdere, som skifter arbejde inden for organisationen, vil derfor kunne opleve forskellige procedurer og forskellige tilgange til KKA-forebyggelse og -håndtering.

FKO's Stærke arbejdsfællesskaber har været i sin afsluttende fase i 2024. Forløbet er gennemført i hele FKO søjle fra M/C100 til M/C400 og har betydet fornyet fokus på det gode samarbejde, generationsforskelle og rollemodeller. Oprettelse af trivselsudvalg som udløber af Stærke arbejdsfællesskaber. Oprettelse af kvindenetværk, bl.a. med kvindelige værnepligtige.

HJK har frivillige, som går på Hjemmевærnsskolen, hvis der er oprettet et forløb på de frivilliges grunduddannelse om det etiske regelsæt i HJK. HJK udvider i de kommende år arbejdsmiljøorganisationen til også at omfatte de frivillige.

BRS har flere forebyggelsestiltag, som inkluderer cheffokus, adfærdskodeks for værnepligtige, stuekontrakter hvor værnepligtige forholder sig til, hvordan de gerne vil samarbejde. Officerskadetterne hos BRS skriver en obligatorisk opgave om håndtering af KKA-sager. Erfaringerne med denne opgave er, at det er god læring for kadetterne. Samtidig fungerer opgavebesvarelsenerne som feedback til organisationen omkring hvilke udfordringer og tanker, der er om KKA pt.

FMI har i 2024 haft særligt fokus på uddannelse af undervisere i forebyggelse af KA/KKA. DEP har opdateret forvaltningsgrundlag, procedurer og vejledninger til forebyggelse og håndtering af KKA. PKOM's chefer har fokus på god ledelse og psykologisk tryghed og understøttes i dette via en chefpakke om krænkende adfærd.

FRS gennemfører off-boarding-interview med det formål at få viden om organisationen og arbejdsmiljøet, herunder KKA. Der kan skabes organisatorisk læring og dermed forbedret forebyggelse ved brug af informationer fra disse interview.

FAUK har i 2024 haft et særligt fokus på efterforskning og afhøring m.v. i KKA-strafferetssager på et 4-dages uddannelsesforløb.

FVT indgår i Forsvarets netværk for Kvindelige EUD-elever og -ansatte, som har til formål at udbrede kendskabet til andre kvinder i samme erhvervsgruppe.

Opsamling på afsnit 3.4

Tilsynet vurderer, at de tiltag myndighederne har iværksat arbejder i en rigtig retning på både forebyggelsesområdet og på kompetenceopbygningsområdet.

Tiltagene på lederniveau kan medvirke til at skabe en fælles retning i ledelsens praksis for at forebygge og håndtere KKA.

3.5 IDENTIFICEREDE UDFORDRINGER OG RISICI

Udfordringerne på området fordeler sig mellem geografiske, tekniske og psykologiske forhold.

AKO nævner, som en specifik udfordring, at stor geografisk spredning samt forbindelse til Forsvarets Interne Internet (FIIN) og internettet i arktiske egne er en udfordring i udbredelsen af uddannelse og opkvalificering inden for forebyggelse af KKA.

Utilstrækkelig psykologisk tryghed kan være årsagen til, at medarbejdere, som oplever krænkelser, ikke går til deres chef/leder. UP-staben arbejder på en løsning på dette ved at højne den psykologiske tryghed. Fejlfortolkning af nultolerancepolitikken har ført til ængstelse blandt nogle medarbejdere og på paradoksalt vis ført til mindre psykologisk tryghed. Ligeledes har udmeldingen om, at fysiske krænkelser som udgangspunkt vil føre til afskedigelse, medført risiko for, at nogle tilfælde af fysiske krænkelser ikke anmeldes, da den forurettede af forskellige årsager ikke ønsker, at krænkeren afskediges.

FMI betoner risikoen for, at der ikke handles adækvat med hændelsen, så sager der nok burde håndteres lokalt via dialog eskaleres unødigt til alle parter fortrydelse. Der har tidligere været den misforståelse, at alle tilfælde af KKA uanset alvorsgrad af hændelsen skulle sendes til Personelkommandoens CJA. Dette indebar risiko for overhandling og risiko for tilbageholdenhed med at fortælle om oplevelser med KKA. Der er handlet lokalt i FMI på denne problemstilling ved at udgive foldere, som beskriver, at der er mange veje til god håndtering af KKA-tilfælde.

KKA-sager behandles fortroligt af hensyn til de involverede. Dette hensyn fører til, at man som anmelder af en krænkelse kan opleve et vakuum af information omkring, hvordan sagen er faldet ud efter endt behandling. Det kan i nogle tilfælde, set udefra, se ud som om nogle KKA-handlinger ikke har konsekvenser, da oplysninger om eventuelle ansættelsesretslige reaktioner ikke udleveres til den krænkede part. Der mangler forståelse for sagsbehandlingens udfald, herunder hvorfor FAUK og CJA sanktionerer forskelligt.

Flere myndigheder beskriver mæthed over for både emnet og anvendelsen af begrebet *krænkelse*, da det optræder i mange sammenhænge og har gjort det i lang tid. I stedet ønskes fokus på forebyggelse og det gode arbejdsmiljø. Omvendt angiver andre myndigheder, at det er en risikofaktor, at der ikke er tilstrækkelig opmærksomhed på området fx i forhold til at nyansatte får tilstrækkelig information. Føringsstøtteregimentet (FSR) har valgt at handle på mætheden overfor KKA-begrebet ved at fokusere på udtrykket "Stærke arbejdsfællesskaber". Dette oplever de har givet positive resultater.

Opsamling på afsnit 3.5

KKA forebyggelse og håndtering er et kompliceret og alvorstungt emne for de implicerede parter. Det er stadig nødvendigt med god nuanceret kommunikation om emnet for at imødegå misforståelser, under- og overrapportering og håndtering af sagerne på passende niveau.

3.6 LEDERENS ROLLE I FOREBYGGELSE OG HÅNTERING AF KKA

Hvordan klæder myndighederne deres ledere på til at kunne forebygge og håndtere KKA?

Flere myndigheder har undervisningsforløb for chefer/ledere om forebyggelse og håndtering af KKA, ligesom KKA er et tilbagevendende punkt på chefmøder.

FMI og HJK har udviklet en materialer, som beskriver konkrete overvejelser chef/leder bør have og herunder, hvordan håndteringen af en KKA-sag kan se ud.

I forbindelse med APV arrangerer PKOM såvel som lokale myndigheder seminarer og infomøder for chefer/ledere omkring håndteringen af psykisk APV, herunder rapporteringer om KKA.

I BRS har ledelsen været rundt til alle decentrale enheder for at blive klogere på de værnepligtiges oplevelse af BRS håndtering og forebyggelse på området.

Hvordan følges der op på ledernes efterlevelse af bestemmelsesgrundlag og udstukne procedurer?

ETK beskriver, at der meldes opad i organisationen til næste ledelsesniveau ved KKA-sager. AMO fører kontrol og følger op på KKA-sager, ligesom AMI fører tilsyn med arbejdsmiljøområdet. PKOM har i opfølgningen på APV pointeret procedurer for håndtering af KKA. Chefmøder i FKO bruges bl.a. til evaluering af KKA-sagshåndtering.

Nogle myndigheder har valgt, at KKA-sager i den mere alvorlige kategori, ikke alene behandles af den lokale chef, men løftes til et centralt kontor, som sikrer ensartet og korrekt behandling af sagen.

Hvilke dilemmaer oplever lederne i deres arbejde med at forebygge og håndtere KKA?

Der kan være forskel på chefers vurdering af, om der er tale om KKA ud fra forskellige fortolkninger af vejledninger. Dette kan føre til usikkerhed blandt både ledere og medarbejdere. Der kan opstå usikkerhed om, hvornår man som leder har gjort nok i en KKA-sag. Der kan derfor opstå usikkerhed om, hvordan KKA-håndtering kan påvirke ens karriere, både som den der anmelder, beskyldes og den som håndterer anklagen. Særligt vanskeligt har lederne det, når det gælder vurdering af behovet for adskillelse mellem implicerede parter samt gennemførelse af samtaler med medarbejdere, der har oplevet KKA.

I myndigheder som har frivillige tilknyttet er der den særlige udfordring, at tone og samværsform kan blive præget af en venskabelig og grænseoverskridende omgangstone og form. Der arbejdes med denne problematik ved at fokusere på tillid og gensidig respekt.

Der rapporteres vanskeligheder ved at håndtere de krænkelse der foregår på lukkede digitale platforme. Dette søges imødekommet via indførelse af adfærdskodeks for de værnepligtige fx i BRS.

Manglende erfaring og viden om håndtering af KKA kan føre til unødigt inddragelse af PKOM og FAUK. Det gør lokale løsninger af situationen på et lavere niveau besværligt. DEP beskriver, at de ved hjælp af PKOM pyramide med anskueliggørelse af 3 niveauer af KKA-sager, se KKA-tilsynsrapport 2023, har hjulpet dem til at undgå både over- og underhandling i KKA-sager via forbedret selektering af handlepunkter.

Chefer oplever, at det er vanskeligt at tage sig af sin KKA-anklagede medarbejder og at balancere mellem en håndfast KKA-håndtering og samtidig undgå at stigmatisere den anklagede under sagen.

Andre opmærksomhedspunkter ifm. lederens rolle i forebyggelse og håndtering af KKA?

For ansatte på ministerområdet gælder almindelige ansættelsesretlige regler og civil/militær strafferet. For fx værnepligtige gælder samme regelsæt ikke i alle situationer, og nogle steder opleves det som en udfordring at sanktionere uønsket opførsel, når der ikke er de samme disciplinarmidler i forhold til værnepligtige. Dette søges imødegået ved BRS ved at lave actioncards til håndteringen af KKA.

I HJK er de frivillige, udover at være kolleger, også ofte venner. Dette kan føre til en indforstået tone, som ikke altid er hensigtsmæssig. Det kan være svært at vurdere for udenforstående, om der er accept af tone og handlinger fra alle parter. Lederes dilemma består i, at de frivillige ikke kan mødes med de samme ansættelsesretslige konsekvenser af uhensigtsmæssig adfærd, som ansatte medarbejdere i forsvaret.

Lederne kan være i tvivl om, hvor grænsen går for, at de skal gribe ind over for en kultur som ved stiltiende accept fra pågældende leder kan udvikle sig til KKA.

Opsamling på afsnit 3.6

Myndighederne har forskellige tilbud til chef/lederniveauet i form af kurser, materialer, undervisningstilbud, som understøtter chef/leder i at forebygge og håndtere KKA. Det er mindre tilfredsstillende, at tilbuddene varierer meget i omfang på tværs af ministerområdet. Der er tilfredsstillende procedurer for at sikre, at chef/leder efterlever bestemmelsesgrundlag og procedurer på området.

Der kan være behov for hjælp til fortolkning af bestemmelsesgrundlaget om, hvornår parter bør adskilles under behandlingen af en KKA-sag.

Håndteringen af KKA kræver meget af chef/lederniveauet. Materialer fra PKOM (CJA) kan støtte chef/leder i at navigere i de svære sager. I myndigheder med frivillige og værnepligtige er der særlige udfordringer, som kræver særligt fokus.

4.0 OPSUMMERING OG VURDERING

Som følge af KKA-undersøgelsen 2023 er arbejdet med at forebygge og håndtere KKA fortsat i en positiv retning. Myndighederne arbejder med viden fra lokale og brede undersøgelser mod organisatorisk læring i forebyggelse af fremtidige grænseoverskridende situationer. Tæt samarbejde mellem SU, AMO og myndighedens ledelse gavner den lokale forebyggelse og håndtering af KKA.

Alle myndigheder demonstrerer tilstrækkelig bevidsthed om, fokus på og kendskab til procedurer og sagsgange for håndtering af KKA ved myndigheden.

Myndighederne arbejder tilfredsstillende med at øge kendskabet til ambitionerne for det psykiske arbejdsmiljø. KKA indgår i det generelle arbejde for at skabe et trygt og sikkert psykisk arbejdsmiljø hos myndighederne. Der er tilstrækkelig mulighed for hjælp og støtte i tilfælde af KKA.

Der ses øget fokus på frivillige og værnepligtige, som kan være udsatte grupper uden den samme adgang til hjælp og støtte, som fastansatte. Tilsynet finder, at denne udvikling er positiv og bør understøttes yderligere.

Tilsynet vurderer, at der er en risiko for træthed over for arbejdet med begrebet KKA pga. en årelang kampagne. Det bør overvejes om sprogbruget kan ændres til 'KA' eller 'grænseoverskridelser'.

KKA-forebyggelse og -håndtering er et kompliceret og alvorstungt emne for de implicerede parter. Det er stadig nødvendigt med god nuanceret kommunikation om emnet for at imødegå misforståelser, under- og overrapportering og håndtering af sagerne på passende niveau.

Myndighederne understøtter på tilfredsstillende vis chef/lederniveauet i at forebygge og håndtere KKA. Det er mindre tilfredsstillende, at tilbuddene varierer meget i omfang på tværs af ministerområdet. Der ses dog behov for hjælp til fortolkning af bestemmelsesgrundlaget omkring hvornår parter bør adskilles under behandlingen af en KKA-sag.

Der er tilfredsstillende procedurer for at sikre, at chef/leder efterlever bestemmelsesgrundlag og procedurer på området.

5.0 KKA-TILSYN 2025

KKA-tilsynet gennemføres næste gang for tilsynsåret 2025. Det forventes, at tilsynets nuværende form bibeholdes i en forenklet udgave. KKA-tilsynet 2025's supplerende fokusområde er udvalgt efter forudgående inddragelse af Forsvarsministeriets koncernfælles arbejdsmiljøudvalg (FKA) og Forsvarsministeriets HSU underudvalg vedrørende arbejdsmiljø (UVA) og lyder; Myndighedens arbejde med psykisk APV (ift. KKA).

Efter næste KKA-tilsyn for 2025 forventes der gennemført en egentlig evaluering af tilsynskonceptet, herunder indholdet af tilsynsskemaet og tilsynsrapporten.