

## KKA-TILSYNSRAPPORT 2023

Status på niveau I og II myndigheders  
forebyggelse og håndtering af kønskrænkende adfærd  
på Forsvarsministeriets område i 2023



Forsvarsministeriets Personalestyrelse  
maj 2024

# INDHOLD

1. INDLEDNING .....	3
2. RESUME .....	4
3. TEMATISK ANALYSE.....	5
3.1 Resultatet af og arbejdet med KKA-undersøgelsen 2023.....	5
3.2 Procedurer, sagsgange og samarbejde.....	8
3.3 Eksisterende støtteforanstaltninger .....	9
3.4 Forebyggende indsatser, kompetenceudvikling og uddannelse.....	11
3.5 Identificerede udfordringer og risici .....	12
3.6 Myndighedernes arbejde med psykisk arbejdspladsvurdering (APV) .....	12
4. OPSUMMERING OG VURDERING .....	14
5. KKA-TILSYN 2024.....	16

# 1. INDLEDNING

På Forsvarsministeriets foranledning fører Forsvarsministeriets Personalestyrelse årligt tilsyn med myndighedernes forebyggelse og håndtering af kønskrænkende adfærd (KKA). Forsvarsministeriets Personalestyrelse indsamler og sammenfatter status på området med udgangspunkt i et tilsynsskema, som udfyldes af myndigheder på niveau I og II, men som også dækker de underliggende myndigheder. Tilsynsskemaerne sammenfattes i en årlig tilsynsrapport med en samlet vurdering og oplæg til mulig opfølgning for ministerområdet.

KKA-tilsynet blev gennemført første gang i 2021 og blev i 2023 revideret for bedre at kunne monitorere myndighedernes arbejde med KKA, vurdere effekten af dette arbejde samt gribe tidligt ind over for udfordringer og identificerede risici i koncernens håndtering af området. Dette er den første KKA-tilsynsrapport efter den nye tilsynsmodel, hvorfor der ikke kan foretages direkte sammenligninger med resultaterne fra tidligere rapporter.

Forsvarsministeriets Personalestyrelse har i marts 2024 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), Forsvarsministeriets Personalestyrelse (FPS), Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse (FES), Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse (FRS), Forsvarsministeriets Auditørkorps (FAUK) samt Forsvarsministeriets Departement (FMN)<sup>1</sup>.

Rapporten indeholder ikke en udtømmende liste over alle de tiltag, som er iværksat i koncernen eller ved myndighederne. Rapporten er overvejende afgrænset til de tiltag mv., som myndighederne har beskrevet inden for de syv temaer, som udgør tilsynsskemaet.

Rapporten udgøres af følgende afsnit:

- Indledning, der opridser konteksten for KKA-tilsynet.
- Resume, som sammenfatter KKA-tilsynsrapportens væsentligste resultater.
- Tematisk analyse af myndighedernes tilsynsskemaer ud fra tilsynsskemaets syv temaer.
- Opsummering og vurdering, som foruden opsummering af den tematiske analyse også omfatter KKA-tilsynets oplæg til videre overvejelser, som kan indgå i drøftelserne af det fremadrettede arbejde med forebyggelse og håndtering af KKA på ministerområdet.
- KKA-tilsyn 2024, som giver et kort oprids af det planlagte tilsyn for 2024.

De samlede resultater for Forsvarsministeriets KKA-undersøgelse 2023, som denne tilsynsrapport refererer til, kan findes på [forpers.dk](http://forpers.dk).

---

<sup>1</sup> Forsvarets Efterretningstjeneste (FE) er også omfattet af KKA-tilsynet, idet afrapporteringen heraf sker i et særskilt kredsløb mellem FE, FPS og FMN. Overordnet set ligger FE's resultater fra KKA-undersøgelsen 2023 på niveau med de koncernfælles resultater og dermed også over de nationale benchmark. I forhold til tiltag for forebyggelse og håndtering af KKA har FE bl.a. oprettet et team, som bidrager med rådgivning og håndtering af sager om krænkende adfærd inkl. kønskrænkende adfærd, ligesom FE afholder workshops for chefer og medarbejdere om krænkende adfærd. FE's resultater af KKA-undersøgelsen samt tiltag er ikke beskrevet nærmere i denne rapport.

## 2. RESUME

Tilsynet med KKA 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 resten af koncernen, et revideret koncernfælles bestemmelsesgrundlag for krænkende adfærd samt fokus på KKA i udmøntningen af Forsvarsministeriets arbejdsmiljøstrategi 2021-2025.

Det er KKA-tilsynets vurdering, på baggrund af myndighedernes tilsynsskemaer, at myndighederne og koncernen som hele prioriterer og arbejder med både forebyggelse og håndtering af KKA-området med afsæt i ovenstående. Der ses imidlertid også en række områder, som kalder på opmærksomhed hos flere myndigheder.

KKA-tilsynet vurderer, at myndighederne har styrket indsatsen på KKA-området ved:

- Forebyggelse af KKA prioriteres i form af bl.a. kompetenceudvikling og uddannelse.
- Udbredt viden om KKA-området inkl. budskaberne om handlepligt og nultolerance.
- Udbredt viden om og brug af de eksisterende støtteforanstaltninger.
- Håndtering og forebyggelse af KKA ses generelt som en naturlig del af god ledelse.

KKA-tilsynet vurderer, at flere myndigheder med fordel vil kunne styrke opmærksomheden på KKA-området ved at:

- Højne svarprocenterne for APV- og KKA-målingerne.
- Arbejde for flere APV-handlingsplaner for KKA-hændelser.
- Imødegå tendens til 'metaltræthed' over for KKA-området.
- Koncernfælles kommunikation om, hvad nultolerance og den skærpede ansættelsesretlige linje indebærer.
- Uddannelsestilbud for myndigheder uden for Forsvarskommandoens område.
- Videndeling på tværs af myndighederne om de mange iværksatte tiltag.

### 3. 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 2023 er arbejdet med KKA ifm. den psykiske arbejdspladsvurdering (APV).

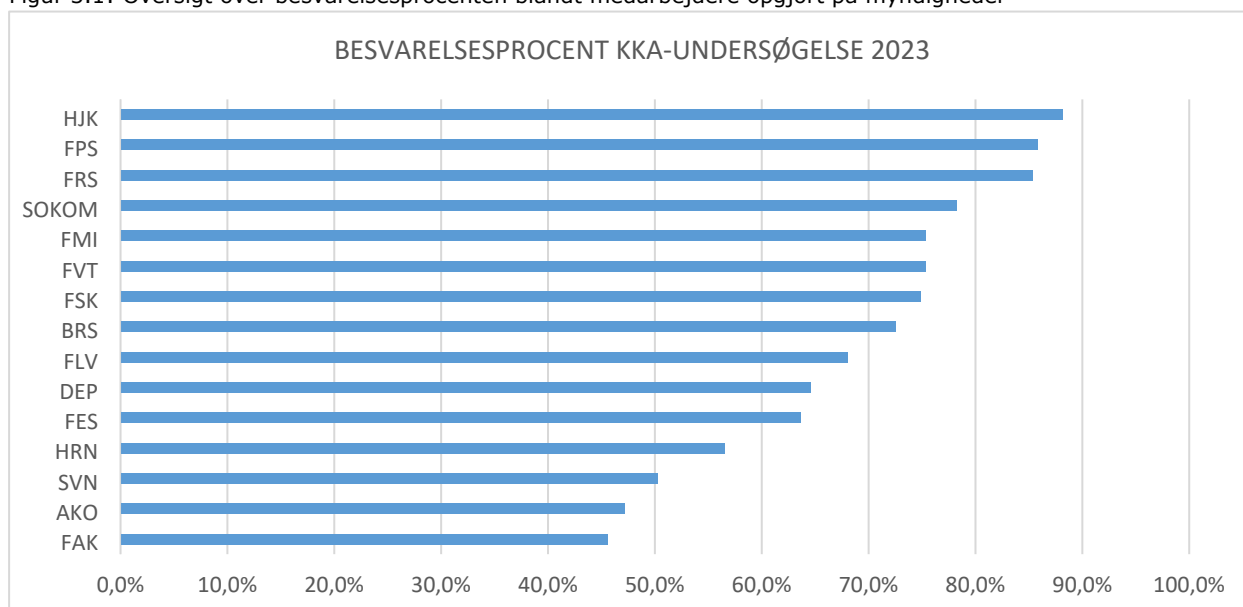
Analysen gengiver ikke myndighedernes fulde besvarelser for alle temaerne. I stedet består analysen af identificerede tendenser, udvalgte erfaringer og tiltag til inspiration på tværs af myndighederne og fremhævelse af områder, der med fordel vil kunne gives øget opmærksomhed fremadrettet.

#### 3.1 Resultatet af og arbejdet med KKA-undersøgelsen 2023

Forsvarsministeriets Personalestyrelse gennemførte i 2023 den tredje i rækken af undersøgelser af omfanget og karakteren af KKA<sup>2</sup> på Forsvarsministeriets område. Myndighedernes svarprocenter for undersøgelsen ligger på mellem 46 % og 88 %, jf. figur 3.1.

Arbejdstilsynet angiver, at svarprocenten helst skal ligge på minimum 80 % ved kortlægnin-ger af det psykiske arbejdsmiljø.

Figur 3.1: Oversigt over besvarelsesprocenten blandt medarbejdere opgjort på myndigheder



<sup>2</sup> 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.

Resultaterne fra KKA-undersøgelsen 2023 ligger over de nationale benchmark, dvs. at tallene er mere positive på Forsvarsministeriets område. Det gælder både for de samlede tal og tallene opgjort på mænd og kvinder.

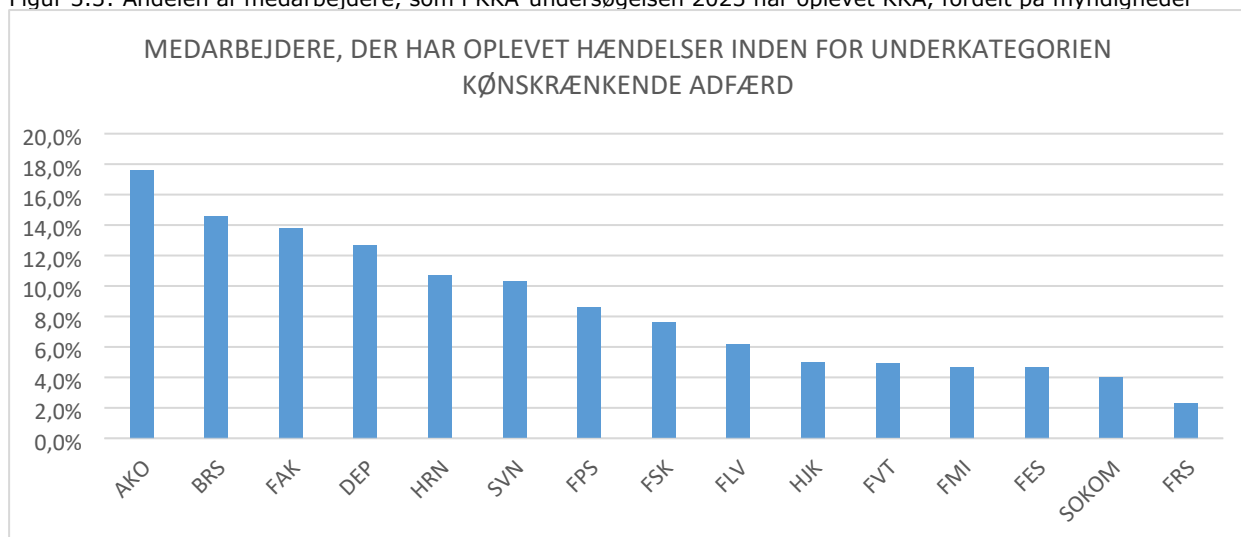
Figur 3.2 viser Forsvarsministeriets områdes samlede resultater fra APV'en 2023 samt KKA-undersøgelsen sammenlignet med tallene fra Arbejdstilsynets og det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) målinger.

Figur 3.2: Forsvarsministeriets APV og KKA-undersøgelse benchmarket med de nationale tal

		Forsvarsministeriets tal	Nationalt benchmark
Seksuel chikane (kategori fra APV)		0,6 %	4,3 %
	Mænd	0,3 %	2,0 %
	Kvinder	1,9 %	6,8 %
Uønsket seksuel opmærksomhed (kategori fra APV)		1,4 %	5,7 %
	Mænd	0,5 %	3,0 %
	Kvinder	4,8 %	8,6 %
Mindst én hændelse af uønsket seksuel opmærksomhed og chikane (KKA-undersøgelsen)		10,7 %	22,2 %
	Mænd	7,7 %	18,3 %
	Kvinder	20,3 %	26,4 %

Undersøgelsen af KKA 2023 opererer med de tre kategorier 'uønsket seksuel opmærksomhed', 'seksuel tvang og bestikkelse' samt 'KKA'. Den kategori, som flest respondenter har angivet oplevelser med er KKA. Her varierer myndighedernes tal for hvor mange af respondenterne, der har oplevet KKA fra 2,3 % til 17,6 % jf. figur 3.3.

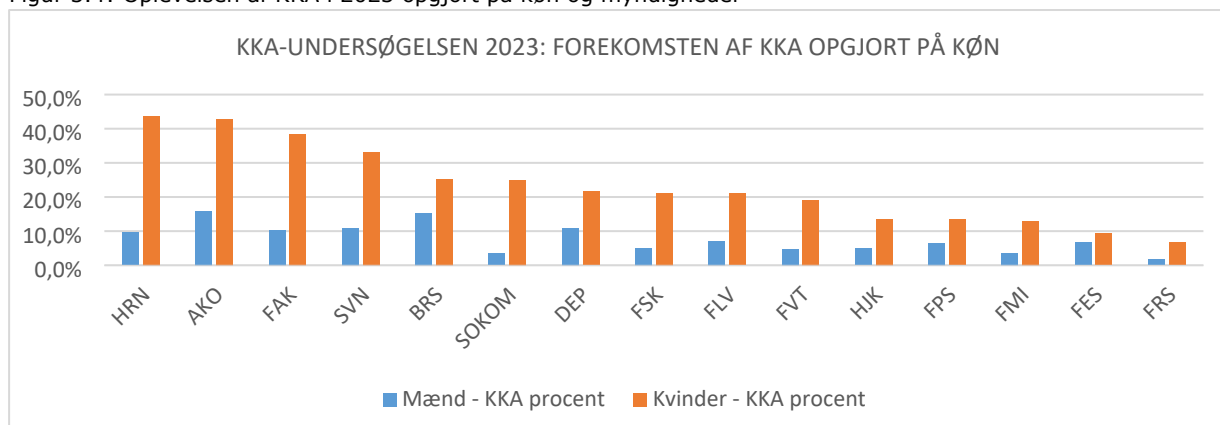
Figur 3.3: Andelen af medarbejdere, som i KKA-undersøgelsen 2023 har oplevet KKA, fordelt på myndigheder<sup>3</sup>



Af KKA-undersøgelsen fremgår det også, at kvinder i alle Forsvarsministeriets myndigheder oplever mere KKA end mænd, jf. figur 3.4.

<sup>3</sup> Der er kun medtaget myndigheder med flere end 50 medarbejdere.

Figur 3.4: Oplevelsen af KKA i 2023 opgjort på køn og myndigheder



Som det fremgår af figurerne ovenfor er der forskel på andelen af medarbejdere i myndighederne, der har oplevet KKA. Eksempelvis har mellem 2,9 % og 11,4 % oplevet mindst én hændelse af 'uønsket seksuel opmærksomhed'. For 'kønsskrænkende adfærd' er tallet mellem 2,3 % og 17,6 %, mens tallet er mellem 0,0 % og 1,9 % for så vidt angår 'seksuel tvang og bestikkelse'.

Årsagerne til forskellene i oplevelsen af KKA, herunder at oplevelsen overvejende er størst i myndigheder med mange uniformerede medarbejdere, kendes ikke.

Tilsynsskemaerne peger imidlertid på, at der er tydelig vilje til at forebygge og prioritere området i alle myndigheder. Det ses bl.a. ved, at alle myndighederne har arbejdet med resultaterne af KKA-undersøgelsen herunder i regi af chefgruppen samt arbejdsmiljøorganisationen og/eller samarbejdsudvalget.

Forsvarskommandoen har endvidere iværksat uddannelsen 'Stærke arbejdsfællesskaber', med fokus på bl.a. KKA, som alle medarbejdere på Forsvarskommandoens område skal gennemføre.

Forsvarsakademiet har taget initiativ til indsatser, som retter sig mod unge og kvinder, som begge er grupper, der rapporterer om mere KKA end andre grupper i KKA-undersøgelsen af 2023. Som led heri vil Forsvarsakademiet nedsætte en referencegruppe, der skal drøfte og komme med forslag til yderligere tiltag til forebyggelse og håndtering af krænkende adfærd.

Af yderligere konkrete eksempler på tiltag, som helt eller delvist udspringer af KKA-undersøgelserne, kan nævnes Beredskabsstyrelsen, som gennemfører lokale KKA-tilsyn, mens Hjemmeværnskommandoen vil styrke indsatsen blandt de frivillige via bl.a. forebyggende undervisning.

### Opsamling på afsnit 3.1

For mange myndigheder har en svarprocent i APV på under 80 %. For at koncernens og myndighedernes KKA-indsatser kan målrettes, er det vigtigt med en høj svarprocent.

Forsvarsministeriets område scorer mere positivt i APV og KKA-undersøgelsen sammenlignet med de nationale tal. Det ændrer imidlertid ikke på, at der er væsentlige udfordringer med KKA i myndighederne, herunder i forhold til at nedbringe andelen af kvinder og unge, som oplever kønsskrænkende adfærd.

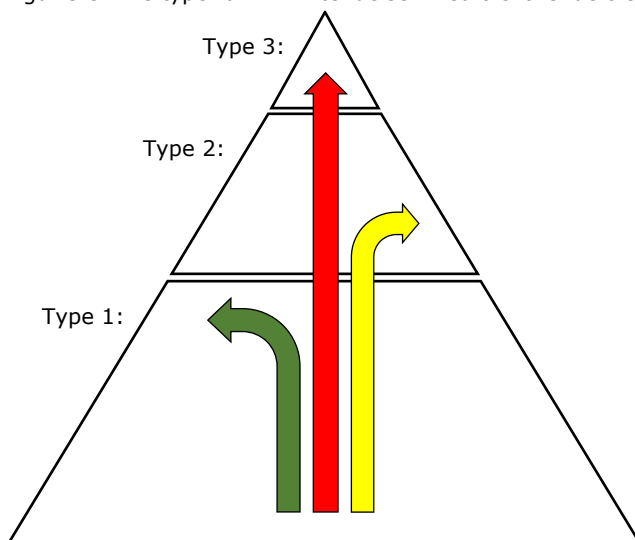
Der er forskel på omfanget af KKA ved myndighederne. Forskellen vurderes ikke at skyldes forskel på viljen til at forebygge KKA, men snarere hvor langt myndighederne er nået i deres KKA-arbejde.

### 3.2 Procedurer, sagsgange og samarbejde

KKA-tilsynet ser, at myndighederne generelt kender og anvender de relevante vejledninger og bestemmelser mv. KKA tilsynet vurderer endvidere, at myndighederne arbejder i flere spor med særligt håndtering af KKA-hændelser alt efter typen og alvoren af hændelserne, hvilket er forsøgt visualiseret i nedenstående figur 3.5.

Figuren viser en forsimplet tredeling af håndteringen: Et 'grønt spor', hvor en uønsket kultur eller generel omgangstone håndteres lokalt via klare udmeldinger fra ledelsen, ved fælles dialog efter en APV eller lignende. Et 'gult spor', hvor der gribes ind overfor enkeltstående KKA-hændelser mellem konkrete parter, og som oftest også kan håndteres lokalt. Et 'rødt spor', hvor de helt uacceptable KKA-hændelser vurderes for en ansættelsesretlig eller strafretlig konsekvens.

Figur 3.5: Tre typer af KKA-hændelser med tilsvarende tre mulige spor for håndtering af KKA-hændelser



Flere myndigheder arbejder med at udvikle og effektivisere deres sagsgange og procedurer i relation til både forebyggelse og håndtering af KKA. Eksempelvis har flere myndigheder udviklet supplerende myndighedsrettede materialer. Det gælder bl.a. Beredskabsstyrelsen, som har udarbejdet en bestemmelse vedr. chefer og lederes handlepligt ved krænkende adfærd samt retningslinjer for godt samarbejde.

I Forsvarsministeriets departement er der udviklet samtaleguides til brug for drøftelser samt en struktureret procesbeskrivelse for håndtering af konkrete krænkelsessager. Dele af departementet har desuden vedtaget lokale leveregler og har gennem dialogprocesser arbejdet med arbejdspladskulturen.

Hjemmeværnskommandoen har udviklet foldere vedrørende KKA-forebyggelse, mens Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse påtænker at oprette en central kontaktperson, som skal medvirke til koordineringen af bl.a. styrelsens KKA-sager.



Forsvarsministeriets Auditørkorps har i 2023 udvalgt behandling af sager vedr. krænkende adfærd, herunder KKA, som særligt fokusområde. Auditørkorpset har bl.a. rettet fokus på den efterforskningsmæssige og juridiske behandling af militære straffesager på området. Auditørkorpset samarbejder med Forsvarsministeriets Personalestyrelse om, at der sideløbende med straffesagsbehandling i KKA-sager kan iværksættes ansættelsesretlige konsekvenser jævnfør ny skærpet praksis i KKA-sager.

Arbejdet i Auditørkorpset og Personalestyrelsen er vigtigt for at sikre ens forståelse af begreberne handlepligt og nultolerance samt sagsgangen for håndteringen af KKA-sager. Hæren melder, at der er en udbredt opfattelse af, at en anklage er lig med en domsfældelse, og at det kan skabe misforståelser, når en frikendelse ved Forsvarsministeriets Auditørkorps for en strafferetlig forseelse ikke udelukker en ansættelsesretlig konsekvens.

På trods af fokus på sagsgange og procedurer mv. nævner flere myndigheder, at sagsgangene og valg af rette behandlende instans kan være svære at gennemskue – særligt i de KKA-sager, som kan indebære involvering af flere instanser og/eller medarbejdere fra forskellige myndigheder. Det kan delvist skyldes, at myndighederne har mulighed for at få rådgivning hos flere aktører bl.a. FPS, myndighedernes egne jurister, whistleblower-ordninger og arbejdsmiljøorganisationer m.fl. Dette giver en bred vifte af støttemuligheder rettet mod de forskellige typer af KKA-udfordringer, men det kan også gøre det svært for myndighederne at navigere i.

### Opsamling på afsnit 3.2

Myndighedsrettede vejledninger kan skærpe den lokale forståelse på området, hvis de fx omfatter eksempler og henviser til myndighedens eksisterende procedurer mv. Flere vejledninger om KKA kan imidlertid også skabe forvirring – ikke mindst hvis de er forskellige i sprogbrug. Dette kan være medvirkende til, at flere myndigheder nævner, at sagsgangene og valg af rette behandlende instans kan være svære at gennemskue.

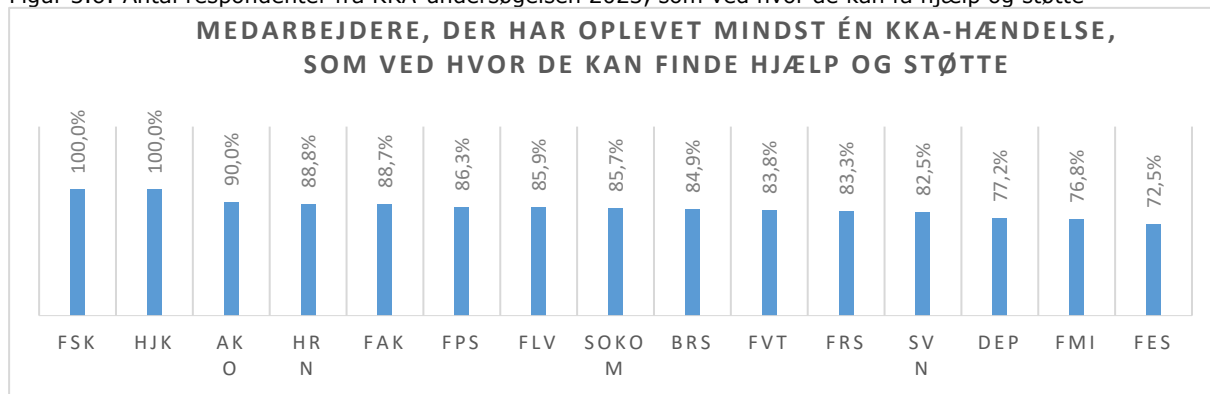
Begrebet nultolerance og den skærpede ansættelsesretlige linje kan skabe usikkerhed om, hvordan KKA-hændelser skal håndteres, herunder om de skal håndteres lokalt eller løftes til højere instanser.

## **3.3 Eksisterende støtteforanstaltninger**

KKA-undersøgelsen opgør, at mellem 72,5 % og 100 % af respondenterne, som har oplevet KKA ved, hvor de kan henvende sig for at få hjælp og støtte, jf. figur 3.6.

Forekomsten af andelen af myndighedernes medarbejdere der ved, hvor de kan henvende sig, er høj ved myndigheder med en høj andel af uniformerede ansatte. På Forsvarskommandoens område er der både udbredt viden om støttemulighederne blandt medarbejdere, der har oplevet mindst én KKA-hændelse og en høj andel af uniformerede ansatte. Dette kan bl.a. skyldes gennemførelse af uddannelsen 'Stærke arbejdsfællesskaber', hvor der bl.a. er fokus på handlemuligheder i forbindelse med KKA-hændelser.

Figur 3.6: Antal respondenter fra KKA-undersøgelsen 2023, som ved hvor de kan få hjælp og støtte



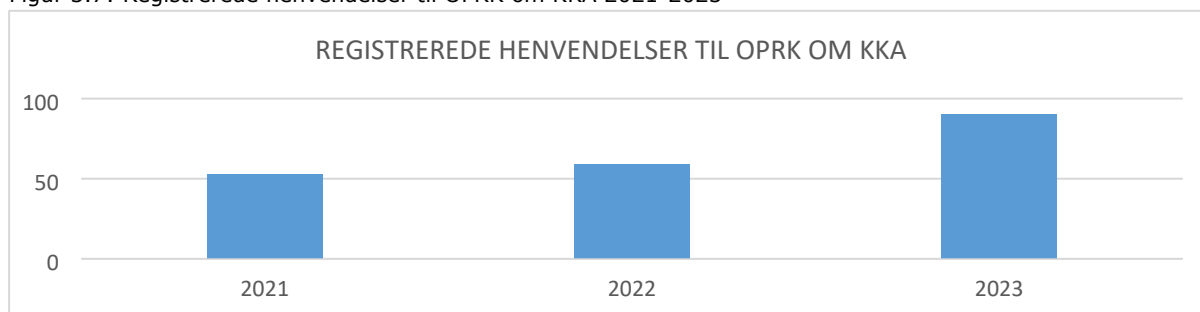
Myndighedernes tilsynsskemaer underbygger, at der generelt er kendskab til og gode samarbejdsrelationer mellem myndighederne og koncernens rådgivningsordninger, herunder OPRK-ordningen. OPRK-rådgivere er medarbejdere fra alle dele af koncernen, som sideløbende med deres ansættelse har funktion af rådgivere. OPRK kan, i bl.a. KKA-sager, støtte de implicerede og rådgive omkring processerne. Både chef/ledere og medarbejdere kan rådgives anonymt. Forsvarsministeriets concern råder over ca. 180 OPRK-rådgivere.

Hovedparten af myndighederne melder, at de råder over et passende antal OPRK-rådgivere. De få myndigheder, som vurderer, at de er underbemandet på OPRK-posterne, arbejder på at få etableret flere rådgivere. På Forsvarskommandoens område alene er der omtrent 110 OPRK-rådgivere. To tjenestesteder under Hæren ønsker sig flere rådgivere.

Myndighederne melder, at både OPRK-rådgiverne og hjemmesiderne om KKA er centrale ressourcer, og de er opmærksomme på at henvise chefer og medarbejdere hertil i forhold til særligt håndtering af KKA. Det har ikke været muligt for KKA-tilsynet at vurdere, i hvor høj grad OPRK-ordningen bliver brugt til forebyggelse af KKA.

Andelen af henvendelser til OPRK har været stigende i perioden siden den første KKA-kampagne blev iværksat på ministerområdet primo 2020. OPRK registrerede 90 henvendelser om KKA i 2023, som både kan omfatte ønske om støtte i form af samtaler i konkrete sager, rådgivning til chefer samt mægling mv. Se figur 3.7.

Figur 3.7: Registrerede henvendelser til OPRK om KKA 2021-2023



Myndighederne arbejder på forskellig vis med at konsolidere støttemulighederne. Beredskabsstyrelsen har KKA som fast punkt på dagsordenen på møderne i arbejdsmiljøudvalget, ligesom der også føres årligt tilsyn med samt gives råd og vejledning omkring KKA. Det er Beredskabsstyrelsens vurdering, at støtteforanstaltningerne er velkendte og anvendes af både medarbejdere, værnepligtige og frivillige.

Hjemmeværnskommandoen beskriver, at de ønsker en styrket indsats blandt deres frivillige, som bl.a. omfatter kontrolmiljøet og den forebyggende undervisning.

Der er oprettet whistleblower-ordninger ved alle styrelser, som bl.a. kan hjælpe med at pege medarbejderne i retning af relevant rådgiver.

### Opsamling på afsnit 3.3

Mellem 72,5% og 100% af medarbejderne ved, hvor de kan henvende sig for at få hjælp og støtte. Viden om støttemulighederne er generelt størst hos styrelser med stor andel af uniformerede medarbejdere.

Myndighederne henviser og oplyser chefer og medarbejdere om støttemulighederne, herunder OPRK, i forhold til forebyggelse og håndtering af KKA. OPRK anvendes særligt i forhold til håndteringsdelen af KKA.

Der ses behov for en styrket indsats over for ministerområdets frivillige.

## **3.4 Forebyggende indsatser, kompetenceudvikling og uddannelse**

Myndighederne arbejder med forebyggelse og håndtering af KKA på flere måder. Indsatserne vurderes ofte at være tilpasset de lokale forhold inkl. graden- og omfanget af udfordringerne med KKA, hvorfor myndighedernes indsatser ikke kan sammenlignes én til én.

Forsvarskommandoen oplyser, at implementeringen af temaet "krænkende adfærd" på Forsvarets uddannelser er en flerårig indsats, som løber frem til udgangen af 2025. Det vurderes ud fra nuværende progression sandsynligt, at implementeringsarbejdet kan færdiggøres i løbet af fjerde kvartal i 2024, hvilket er ca. et år forud for planen. Med udgangen af 2023 er temaet integreret i studieordningen for de militære diplomuddannelser (officersgrunduddannelserne) og Forsvarsakademiets efteruddannelseskurser. Dernæst kommer implementering på sergent og løjtnantsuddannelserne i 1. halvår 2024 og på Forsvarets øvrige uddannelser i 2. halvår 2024.

Den styrkede indsats, herunder uddannelsen 'Stærke arbejdsfællesskaber', har ifølge Forsvarskommandoen gjort perspektiverne inden for KKA mere nuancerede, hvilket har ført til en positiv udvikling, hvor medarbejderne fx er bedre rustede til at håndtere uhensigtsmæssig adfærd, inden den bliver krænkende.

De mange koncernfælles og myndighedsrettede initiativer kan dog nogle steder have fyldt så meget, at der særligt fra Forsvarskommandoens område meldes om 'metaltræthed' i forhold til at beskæftige sig med emnet KKA. Dette kan ses som en mulig barriere for den fremadrettede kommunikation om forebyggelse og håndtering af KKA.

Der mangler nogle steder viden om sagsbehandlingen i KKA-sager. Eksempelvis beskriver Hæren, at der blandt nogle medarbejdere er tvivl om, hvordan en KKA anklaget kan blive frifundet af Forsvarsministeriets Auditørkorps for strafferetslige anklager, men på samme baggrund blive sanktioneret ansættelsesretsligt af Forsvarsministeriets Personalestyrelse.

Det nævnes hos Søværnet, at der på ledelsesniveauer kan være usikkerhed i bestemte opgaver, som involverer hård/højlydt tale, om det kan lede til en KKA-sag, selvom dette i udgangspunktet ikke falder under definitionen af KKA.

#### Opsamling på afsnit 3.4

Myndighedernes arbejde med forebyggelse og håndtering af KKA vurderes i vid udstrækning at være tilpasset de lokale forhold.

Der arbejdes for, at alle Forsvarets medarbejdere gennemfører uddannelsen 'Stærke arbejdsfællesskaber' og at undervisningen integreres i Forsvarets øvrige relevante uddannelser. Uddannelserne, samt de øvrige initiativer, kan imidlertid også medføre en grad af 'metaltræthed' i forhold til emnet KKA.

### **3.5 Identificerede udfordringer og risici**

Myndighederne rapporterer om forskellige udfordringer og risici forbundet med processerne og sagsgangene i rapporteringen og håndteringen af KKA-sager. Eksempelvis nævner Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, at det er en udfordring at få indsigt i krænkelssager, hvor den krænkede og krænkeren arbejder i forskellige styrelser, hvilket kan vanskeliggøre sagsbehandlingen.

Forsvarskommandoen påpeger, at oplevelsen af lang sagsbehandlingstid ved håndtering af en mistanke om KKA, hvor parterne adskilles, indtil der træffes en afgørelse, kan opfattes som en form for straf af både den forurettede og den anklagede. Endvidere melder Forsvarskommandoen, at sagsbehandlingstiden kan medføre risiko for ekstra stressbelastning af de involverede parter.

Forsvarskommandoen påpeger også, at en høj grad af tillid er vigtigt for en smidig rapportering af aktuelle KKA-hændelser mellem de involverede aktører og instanser. Der opleves en positiv udvikling i tilliden til, at organisationen håndterer og følger op på sager om KKA. En medvirkende årsag til denne bevægelse kan være, at Forsvarskommandoen har meldt klart ud, at ledelsen skal gå forrest i at skabe psykologisk tryghed.

#### Opsamling på afsnit 3.5

Flere myndigheder peger på risikoen for en relativ tung og lukket sagsgang i KKA-sager, ofte med deltagelse af flere instanser, som kan vanskeliggøre sagsbehandlingen og desuden opfattes belastende for de involverede parter.

En høj grad af tillid ses som afgørende for god håndtering af KKA, særligt når håndteringen går på tværs af myndigheder eller niveauer. Der meldes samtidigt om stigende tillid til, at organisationen som helhed håndterer og følger op på sager om KKA.

### **3.6 Myndighedernes arbejde med psykisk arbejdspladsvurdering (APV)**

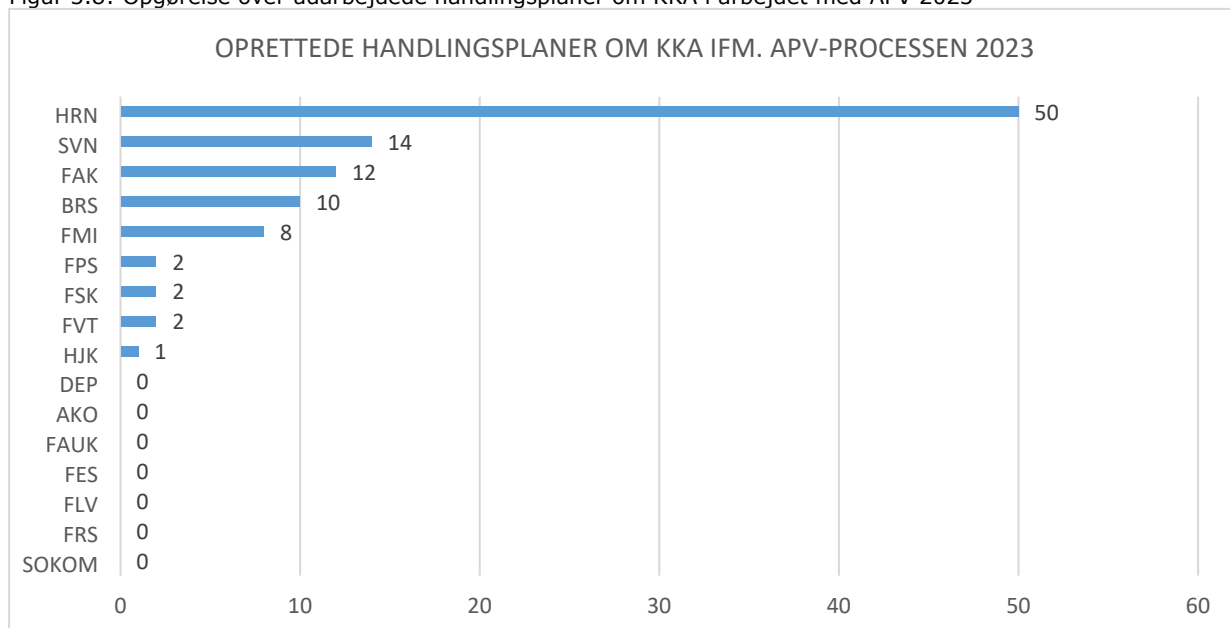
APV'en gennemføres, ligesom KKA-undersøgelsen, hvert andet år på Forsvarsministeriets område. Det er et lovkrav at gennemføre APV mindst hvert tredje år (der er ikke krav til gennemførelse af selvstændige KKA-undersøgelser).

Som led i arbejdsmiljølovens regler om gennemførelse af APV, skal der udarbejdes handlingsplaner for de kortlagte arbejdsmiljøproblemer, som ikke umiddelbart kan løses. Handlingsplanerne er et væsentligt værktøj til at skabe transparens omkring de konstaterede problemer, herunder hvordan og hvornår de forventes løst.

Det er kun halvdelen af myndighederne, som rapporterer at have oprettet APV-handlingsplaner for så vidt angår KKA. Og af dem som har udarbejdet handlingsplaner, har halvdelen

kun udarbejdet en til to handlingsplaner jf. figur 3.8 nedenfor. Det bemærkes dog, at Hæren, som har de højeste registreringer af KKA, også har det højeste antal handlingsplaner.

Figur 3.8: Opgørelse over udarbejdede handlingsplaner om KKA i arbejdet med APV 2023



Det er usikkert, om det er udtryk for, at kortlægningerne enten ikke har peget på udfordringer med KKA, at de kortlagte KKA udfordringer er løst i forbindelse med APV-processen, eller at de kortlagte udfordringer har været omfattet af tidligere oprettede handlingsplaner. Der er også muligt, at flere af de konstaterede KKA-udfordringer er oprettet i handlingsplaner under kategorien 'krænkende adfærd' og ikke 'kønkrænkende adfærd'.

Der er forskel på graden af opfølgning på handlingsplanerne. Nogle myndigheder har iværksat varierede og omfattende forebyggende indsatser på flere niveauer i enheden, mens andre ikke har iværksat egentlige forebyggelsestiltag. Alle myndigheder informerer internt om resultaterne og behandler resultaterne i chefkredsen og samarbejdsudvalgene.

#### Opsamling på afsnit 3.6

Der er forskel på graden af opfølgning på handlingsplanerne, herunder om der er iværksat egentlige forebyggelsestiltag. Alle myndigheder informerer internt om APV-resultaterne og behandler resultaterne i chefkredsen og samarbejdsudvalgene.

## 4. OPSUMMERING OG VURDERING

I det foregående afsnit blev KKA-tilsynets udfyldte tilsynsskemaer analyseret inden for tilsynets seks temaer. I tabel 4.1 opsummeres resultatet af denne analyse med KKA-tilsynets vurdering af: 1) Identificeret positiv udvikling for forebyggelse og håndtering af KKA på FMN område, 2) identificerede udfordringer, samt 3) KKA-tilsynets anbefalinger for det videre arbejde med udvikling af KKA-området.

Tabel 4.1: Oversigt over positiv udvikling på KKA-området, identificerede udfordringer samt KKA-tilsynets anbefalinger for det videre arbejde med at udvikle KKA-området.

Positiv udvikling	Identificerede udfordringer	KKA-tilsynets anbefalinger
<p><b>3.1. KKA-undersøgelsen</b> Myndighederne udviser tydelig vilje til at løse konstaterede KKA-problemer og til at arbejde forebyggende med KKA ud fra resultaterne fra KKA-undersøgelsen.</p>	<p>En høj svarprocent for myndighedernes KKA-undersøgelse er afgørende for, at indsatsen kan målrettes tilstrækkeligt. Ikke alle myndigheder når op over de ønskede 80 % besvarelse.</p>	<p>Myndigheder med lave svarprocenter bør styrke den ledelsesmæssige kommunikation og imødegå evt. barrierer for medarbejdernes besvarelse af KKA-undersøgelsen.</p>
<p><b>3.2 Procedurer og sagsgange</b> Der er generelt stort ledelsesmæssigt fokus på håndtering af KKA-sager. Alle myndigheder har viden om, hvordan KKA-sager skal håndteres i overordnede termer.</p>	<p>Manglende kendskab til eller usikkerhed om fortolkning af bestemmelserne kan nogle steder føre til usikkerhed hos medarbejdere og ledere i den konkrete håndtering af KKA-sager.</p>	<p>Iværksættelse og formidling af et revideret koncernfælles bestemmelsesgrundlag vurderes at være afgørende for en ensartet forståelse og håndtering af KKA på tværs af koncernen.</p>
<p><b>- Forvaltningsgrundlag</b> Flere myndigheder har udviklet myndighedsrettede bestemmelser og materialer om KKA, hvilket kan sikre tilpasning til lokale forhold og samtidig skabe lokalt 'ejerskab' til KKA-indsatsen.</p>	<p>Flere samtidige retningslinjer kan dog også skabe forvirring og et revideret koncernfælles bestemmelsesgrundlag for KKA er endnu ikke iværksat. Dette gør det vanskeligt samlet at vurdere efterlevelsen af regelgrundlaget ved koncernens myndigheder.</p>	<p>Et koncernfælles bestemmelsesgrundlag vurderes at kunne sikre det nødvendige fælles forvaltningsgrundlag. Efter implementeringen heraf, bør der følges op på myndighedernes brug og overholdelse af det fælles bestemmelsesgrundlag.</p>
<p><b>- Kommunikation</b> Budskabet om, at KKA ikke tolereres i Forsvarsministeriets koncern, samt at området fortsat skal prioriteres, er bredt kendt. Myndighederne har kendskab til de særlige forhold vedr. nultolerance og handlepligt, som er gældende på KKA-området.</p>	<p>Udmeldingerne om nultolerance og en skærpet ansættelsesretslig linje har nogle steder ført til forestillingen om en ensidig og hård håndtering af alle former for KKA-hændelser. Det er en forestilling, der ikke stemmer overens med den mere nuancerede sagsbehandling, der foregår på området. Der gives desuden nogle steder udtryk for, at et vedvarende fokus på KKA har medført en oplevelse af 'metaltræthed' på området.</p>	<p>Fortsat fokus på forebyggelse og håndtering af KKA ses nødvendigt for den ønskede forandring. Evt. metaltræthed bør imødegås med oplysning og fortsat ledelsesmæssigt fokus, ligesom de mere indirekte veje til forebyggelse af KKA med fordel kan prioriteres, herunder indsatser til styrkelse af generel trivsel og psykologisk tryghed. Iværksat og planlagt undervisning og kommunikation om, hvad nultolerance og den skærpede ansættelsesretslig linje indebærer bør fortsat prioriteres.</p>
<p><b>3.3 Støtteforanstaltninger</b> Der ses generelt et højt niveau af viden om rådgivnings- og støttmuligheder ved myndighederne. OPRK inddrages ofte i <u>håndtering</u> af KKA-sager.</p>	<p>Der mangler flere steder overblik over, hvilke OPRK-rådgivere myndighederne råder over. Myndighederne rapporterer kun i begrænset omfang om brug af OPRK i <u>forebyggelse</u> af KKA.</p>	<p>Alle myndigheder bør tilsikre, at antallet af OPRK-rådgivere ved tjenestestederne modsvarer efterspørgslen og at der findes let tilgængelige oversigter over de lokale OPRK-rådgivere. OPRK's inddragelse i den forebyggende indsats overfor KKA kan med fordel styrkes.</p>

Positiv udvikling	Identificerede udfordringer	KKA-tilsynets anbefalinger
<p><b>- Frivillige og værnepligtige m.fl.</b> Myndighederne melder om øget opmærksomhed på indsatsen overfor frivillige og værnepligtige. FPS gennemfører målinger af de værnepligtiges og de frivilliges arbejdsmiljø, herunder KKA.</p>	<p>Frivillige, værnepligtige, reservister m.fl. har andre arbejdsvilkår end de fastansatte og modtager ikke som udgangspunkt samme undervisning m.m., hvilket kan have betydning for forebyggelse og håndtering af KKA for disse personalegrupper.</p>	<p>Det identificerede fokus på en supplerende indsats til forebyggelse og håndtering af KKA for frivillige og andre ikke-fastansatte personalegrupper bør prioriteres ved relevante myndigheder.</p>
<p><b>3.4. Forebyggende indsats</b> Flere myndigheder har oprettet cheftrænings- og undervisningsforløb inkl. onboarding af nye medarbejdere, hvor redskaber til forebyggelse og håndtering af KKA indgår.</p>	<p>Der arbejdes fortsat på at tilbyde et samlet KKA-uddannelses tilbud for ledere og medarbejdere i koncernen uden for FKO's område.</p>	<p>Uddannelses tilbuddet for medarbejdere uden for FKO's område bør iværksættes. Et lignende koncernfælles koncept for inddragelse af KKA-området i onboardingforløb bør overvejes.</p>
<p><b>- Målrettede indsats</b> Der er iværksat flere indsats som følge af resultaterne i bl.a. KKA-undersøgelserne.</p>	<p>Kvinder, og ikke mindst unge kvinder, rapporterer i højere grad om KKA end mænd og ældre medarbejdere.</p>	<p>Der kan med fordel arbejdes mere målrettet på initiativer, der fremmer godt arbejdsmiljø for kvinder, unge og andre grupper, der i særlig udstrækning oplever KKA.</p>
<p><b>3.5. Udfordringer og risici</b> Der rapporteres om stigende tillid til, at organisationen håndterer og følger op på sager om KKA.</p>	<p>Flere myndigheder ser en høj grad af tillid og overskuelige sagsgange som væsentlige for sikker håndtering af KKA.</p>	<p>En høj grad af tillid og overskuelige sagsgange ses fastholdt og styrket ved et fortsat ledelsesmæssigt fokus og klare retningslinjer opstillet i et koncernfælles bestemmelsesgrundlag.</p>
<p><b>- Videndeling</b> Myndighederne har i vid udstrækning iværksat, og har gode erfaringer med, nye tiltag til forebyggelse og håndtering af KKA.</p>	<p>Der ses en begrænset videndeling på tværs af myndighederne og en manglende strukturel/organisatorisk understøttelse af en sådan videndeling på tværs af koncernens myndigheder.</p>	<p>Det bør overvejes, hvordan videndeling på tværs af koncernen bedst organiseres, fx ved FPS, Forsvarsministeriets koncernfælles arbejdsmiljøudvalg eller ved udnyttelse af den koncernfælles it-plattform 'HR-portalen'.</p>
<p><b>3.6 Arbejdspladsvurdering</b> Alle myndigheder melder, at de informerer internt om APV resultaterne og behandler disse i chefkredsen, samarbejdsudvalget og/eller arbejdsmiljøudvalget. Flere myndigheder har udarbejdet KKA-handlingsplaner som en del af arbejdet med APV.</p>	<p>Der er stor forskel på omfanget af myndighedernes APV-handlingsplaner på KKA-området.</p>	<p>De eksisterende forvaltningsgrundlag kan gøres mere eksplícitte omkring forventningerne til myndighedernes APV-proces. Arbejdet med KKA kan styrkes i myndighedernes samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg med henblik på øget systematik, synlighed i fremdriften og fortsat ledelsesbevågenhed på arbejdet med forebyggelse og håndtering af KKA.</p>

## 5. KKA-TILSYN 2024

KKA-tilsynet gennemføres næste gang for 2024, idet erfaringerne fra KKA-tilsyn 2023 vil kunne medføre mindre justeringer for næste års tilsyn. Der lægges herunder op til øget fokus på myndighedernes efterlevelse af gældende bestemmelsesgrundlag fra 2024.

KKA-tilsynet forventes igen i 2024 at opstille et supplerende fokusområde, der udvælges efter forudgående inddragelse af Forsvarsministeriets koncernfælles arbejdsmiljøudvalg (FKA) og Forsvarsministeriets HSU underudvalg vedrørende arbejdsmiljø (UVA).

Efter næste tilsyn for 2024 forventes der gennemført en egentlig evaluering af tilsynskonceptet, herunder indholdet af tilsynsskemaet og tilsynsrapporten.