



Puolustusvoimat

Försvarsmakten • The Finnish Defence Forces

Försvarsmaktens personalstrategi 2030+



**MÄNSKLIG PRESTA-
TIONSFÖRMÅGA**

FÖRSVARSMAKTENS PERSONALSTRATEGI 2030+

| | |
|----------------------------|---|
| Normsamlingens förkortning | PVOHJEK-PE HT953 / 20.12.2023 |
| Grund | PEHENKOS ak HK1027 / 19.12.2014 Försvarsmaktens personalstrategi PESUUNNOS ak AS29535 / 22.12.2022 Försvarsmaktens utvecklingsstrategi |
| Giltighetstid | Från och med 1.1.2024 tills vidare |
| Upprättare | Huvudstaben Personalavdelningen |
| Förvaring | Elektronisk arkivering PVAH-systemet/Försvarsmaktens PANOS-databas |



Försvarsmaktens personalstrategi

För anställd personal och värnpliktiga



Innehåll

| | |
|---|----|
| Förord av kommandören för Försvarsmakten | 5 |
| Inledning..... | 7 |
| 1 Förändringsfaktorer i verksamhetsmiljön | 8 |
| 2 Grunderna för personalstrategin | 12 |
| 2.1 Värdegrund..... | 12 |
| 2.2 Måltillstånd | 13 |
| 2.3 Valda utvecklingslinjer | 14 |
| 3 Personalstrategiska riktlinjer | 16 |
| 3.1 Personalmängden och -struktur | 16 |
| 3.2 Tillgång till personal | 17 |
| 3.3 Personalens engagemang..... | 19 |
| 3.4 Personalens kunnande | 20 |
| 3.5 Personalens funktionsförmåga..... | 21 |
| Till sist | 23 |
| Bilaga 1: Begrepp och definitioner | 25 |
| Bilaga 2: Sammanställning av utvecklingsåtgärder | 26 |

Förord av kommendören för Försvarsmakten

Säkerhetsläget i Europa och Finland är allvarligt och svårt att förutse. Det är inte sannolikt att säkerhetsläget snabbt skulle utvecklas i en bättre riktning.

Vi har övergått till en ny era genom att alliera oss militärt. Vi är nu en del av världens starkaste militärallians. Nato-medlemskapet förändrar ändå inte det faktum att huvudansvaret för försvaret av Finland förblir hos oss finländare. Att alliera sig förpliktar också. Tillsammans med våra allierade förbereder vi oss på att förutom Finland försvara varje medlemsstat i Nato.

Det förändrade säkerhetsläget, vårt Nato-medlemskap och utvecklingen i samhället förutsätter granskning och långsiktig utveckling av vår verksamhet och också personalsystemet. Vårt mål är att trygga en till sitt antal, sin kvalitet och vilja tillräcklig personal för Försvarsmakten som säkerställer att uppgifterna genomförs i alla beredskapslägen såväl i hemlandet som utomlands.

Framtidsutsikten för den finska befolkningsstrukturen är sådan, att inte en enda aktör inom den offentliga förvaltningen kan utgå ifrån att personalmängden ständigt ökas. Vi måste utveckla våra verksamhets- och arbetsformer genom att utnyttja digitaliseringen. Flexibla sätt att använda värnpliktiga för genomförandet av Försvarsmaktens uppgifter måste säkerställas, samtidigt som särdragen i den finska värnplikten och det breda samhällliga stödet bevaras. Vid Försvarsmakten måste specialkunnande hos reservister kunna utnyttjas bättre och mer flexibelt än tidigare.

Personalstrategin kartlägger centrala förändringsfaktorer utifrån vilka tydliga utvecklingslinjer för att utveckla Försvarsmaktens personalsystem och för att uppnå måltillståndet har fastställts. De behövliga ändringarna genomförs enligt en sådan tidtabell som är möjlig och förnuftig för oss. Kontrollen över förändringen och anpassningen förutsätter engagemang av hela vår personal. I en snabbt föränderlig värld betonas en individuell ständig självutveckling och å andra sidan bör också smidigheten i vårt personalsystem ökas.

Försvarsmakten är också i framtiden en stark och enhetlig gemenskap där en god anda och positiv organisationskultur råder. Försvar av det som är viktigt för finländarna, yrkeskunnighet, rättvisa, ansvarsfullhet, pålitlighet och samarbete är även framöver värderingar som vi kan grunda all vår verksamhet på.

Medborgarnas starka försvarsvilja, de värnpliktigas engagemang och kunnande samt den anställda personalens yrkeskunnighet och beredskap att svara på nya utmaningar utgör en grund som skapar förutsättningarna för ett handlingskraftigt försvarssystem. Under de kommande åren ska man speciellt rikta uppmärksamhet på tillgängligheten av personal, säkerställandet av engagemang och kunnande samt tryggheten av individernas funktionsförmåga och välbefinnande i enlighet med riktlinjerna i personalstrategin.

Personalstrategin är riktad både till den anställda personalen och de värnpliktiga. Strategin ska verkställas aktivt och planmässigt på alla ledningsnivåer vid Försvarsmakten. Helheten av utvecklingsåtgärder följs upp och utvärderas som en del av vår årliga rapportering.



Kommendören för Försvarsmakten

Timo Kivinen

general Timo Kivinen



Inledning

Verksamhetsmiljön och samhället som en del av den är i ständig förändring. Förändringen utmanar Försvarsmaktens personal- och utbildningssystem till kontinuerlig kritisk utvärdering och förutseende utveckling av den egna verksamheten.

Personalstrategin riktar sig både till Försvarsmaktens anställda och till de värnpliktiga, d.v.s. till hela personalen. Strategin preciserar Försvarsmaktens utvecklingsstrategi och ger grunderna för de normer som styr verksamheten inom ansvarsområdena för personalen och utbildningen.

Strategin beskriver hur man svarar på utmaningen med förändringar i verksamhetsmiljön och hur Försvarsmakten i första hand genom sina egna åtgärder ska trygga en tillräcklig, kompetent och funktionsduglig personal även i framtiden. Strategins måltillstånd infaller i mitten av 2030-talet.

I det första kapitlet granskas förändringen i verksamhetsmiljön och dess inverkan på personal- och utbildningssystemen. De viktigaste källorna har varit inhemska och utländska undersökningar, Statsrådets försvarsredogörelse till riksdagen och Försvarsmaktens produkter för strategisk planering, inklusive material om effekterna av och kraven i anslutning till allieringen.

Av grunderna för strategin behandlas i andra kapitlet Försvarsmaktens värderingar och hur de kommer till uttryck, måltillståndet i personalstrategin samt de utvecklingslinjer som valts utifrån bakgrundsutredningen.

I det tredje kapitlet presenteras och motiveras hur måltillståndet uppnås. Måltillståndet presenteras med anknytning till de fem valda utvecklingslinjerna.

Personalstrategin publiceras också på finska och engelska.

1 Förändringsfaktorer i verksamhetsmiljön

Finlands säkerhetsmiljö är fylld av spänningar och svår att förutse. Rollen som en traditionell försvarsmakt förblir central även i framtiden, men parallellt med den ingår även olika politiska, diplomatiska och ekonomiska metoder samt informations- och cyberpåverkan i urvalet av metoder för omfattande påverkan. I detta framhävs förmågan att förebygga, agera och vid behov försvara sig i alla verksamhetsmiljöer. Förmågan att operera i olika verksamhetsmiljöer förutsätter å sin sida en större personalmängd som kan skalas mer flexibelt samt ett fördjupat kunnande. Viljans betydelse betonas i takt med att informationspåverkan ökar.

Gränsytan mellan normala förhållanden och olika typer av militära konflikter har fördunklats. Förvarningstiden har förkortats och oförutsägbarheten har ökat. Dessa faktorer ställer krav på utvecklande av beslutsfattande och verkställande och i synnerhet på lägesbilden, beredskapen och förvarningsförmågan. Kraven förutsätter att tillgången till personal tryggas i alla beredskapslägen.

Den allmänna värnplikten förblir grunden för Finlands försvarslösning och skapar förutsättningar framför allt för tillgången på personal för krigstida trupper. Värnplikten

skapar också en bra rekryteringsgrund för personal under normala förhållanden.

Den militära allieringen påskyndar internationaliseringen och ökar dess övergripande betydelse. För att fullgöra de nya skyldigheterna och fullt ut utnyttja medlemskapet krävs tilläggspersonal samt att hela personalen har förmåga att kommunicera och verka i en multinationell verksamhetsmiljö. Personalplaneringen, kompetensutvecklingen och anställningsvillkoren ska säkerställa att personalen är tillgänglig i enlighet med de nya kraven. Reservisternas mångsidiga kompetens måste kunna utnyttjas och den innovativa användningen av reserven utvecklas så att den motsvarar förändrade behov.

I en bredare granskning innebär förändringarna i verksamhetsmiljön en utmaning för hela samhällets kriställighet. Den övergripande säkerheten och Finlands militära försvar som en del av den är allt tätare kopplade till varandra. Personalen ska utöver samarbete över försvarsgrenarna också kunna samarbeta smidigt med andra myndigheter, allierade och samarbetspartner i olika situationer.

Den ökade mångfalden i samhället är en möjlighet. Team





och trupper som består av individer med olika bakgrund kan lösa framtidens utmaningar på ett effektivt och mångfacetterat sätt. För att utnyttja denna möjlighet förutsätts förmåga att locka många slags människor från olika håll i Finland för att arbeta och tjänstgöra. Försvarsmakten behöver personer med olika kunskaper, färdigheter och perspektiv som förenas av viljan att tjäna fosterlandet i hemlandet och vid behov utomlands som en del av alliansen. Att utveckla den frivilliga militärtjänstgöringen för kvinnor och öka antalet kvinnor stöder detta mål. Mångfalden ställer nya krav på ledarskapet och den praktiska ledningsverksamheten. Jämlikhet och likabehandling samt en bättre förmåga än tidigare att beakta mångfald är en förutsättning för att olika individers styrkor ska kunna utnyttjas.

Som en följd av att värderingarna i samhället blir mångsidigare och individualismen starkare söker sig människor också lättare än tidigare till uppgifter som är betydelsefulla för dem själva, där de upplever att de bättre kan utnyttja sin kompetens och känner att deras kompetens uppskattas. Förändringarna påverkar också Försvarsmakten som en del av samhället. Arbetet måste bättre än tidigare motsvara det som individen värdesätter. Enbart en fast tjänst och en skälig utkomst räcker inte längre för att trygga tillgången på kompetent och motiverad arbetskraft, och i framtiden kommer det att vara mer sällsynt än tidigare att förbinda sig till en enda arbetsgivare.

Mångsidiga möjligheter till självutveckling, mångformiga

och varierande arbetsuppgifter, ett gott arbetsklimat och en överblick över tydliga karriärvägar är allt viktigare kriterier i valet av arbetsgivare. Den militära alliansen erbjuder nya möjligheter i och med att karriärvägarna internationaliseras. Den tekniska utvecklingen och digitaliseringen har möjliggjort en ökning av antalet arbetsuppgifter och studier som är oberoende av tid och plats. I många branscher är arbetsresultatet avgörande i stället för den tid som används till arbetet. Samtidigt framhävs fritidens betydelse. Att arbetsplatsen är oberoende av tid och plats är för många ett viktigt kriterium vid valet av arbetsplats. Den ovan beskrivna utvecklingen ställer krav på Försvarsmaktens arbetsgivarimage, rekryterings- och urvalsförfaranden, arbetsredskap, operationssäkerhet samt åtgärder som upprätthåller arbets- och tjänstgöringsmotivationen.

Urbaniseringen samt koncentrationen av den minskande befolkningen i arbetsför ålder till södra Finland och tillväxtcentra orsakar regional ojämlikhet, vilket försämrar tillgången på arbetskraft utanför tillväxt- och regioncentra. Den konkurrens om kompetent arbetskraft som uppstår på detta sätt försvårar också rekryteringen av Försvarsmaktens personal. I framtiden framhävs personal- och utbildningssystemets förmåga att trygga den kritiska kompetensens kontinuitet i organisationen samt förmågan att stöda individen i förändringssituationer.

Den tekniska utvecklingen möjliggör en ny typ av digital kontakt och växelverkan. De nya arbetsformerna utmanar personalens lednings- och interaktionsfärdigheter samt

gemenskapen. Ledarskapets betydelse kvarstår och chefen ska ha förmåga att planera och leda arbetet, även om betydelsen av individens självstyrning framhävs. Å andra sidan blir det lättare att hålla kontakt med värnpliktiga och intressentgrupper.

Utvecklingen av artificiell intelligens och robotik förändrar arbetsfördelningen mellan människor och maskiner. En del av de rutinmässiga arbetsuppgifterna eller -momenten försvinner med tiden. Å andra sidan uppstår också nya uppgifter och skötseln av de kvarvarande uppgifterna kommer sannolikt att effektiveras, vilket leder till att personalresurserna kan omfördelas. Det väsentliga är förmågan att optimera arbetsfördelningen.

Juridifieringen av samhället fortsätter. Lagstiftningen blir mer detaljerad och de rättsliga frågorna i anslutning till myndighetsverksamheten blir mer komplicerade. Samtidigt ökar förväntningarna på att myndighetsverksamheten ska vara lagenlig. Individer ifrågasätter i högre grad än tidigare grunderna för myndigheternas verksamhet om de upplever sig ha blivit felbehandlade. För att kunna hantera utvecklingen krävs en djupare juridisk förståelse och kompetens på alla nivåer oberoende av personalgrupp.

Mängden tillgänglig information ökar. Informationsbehandlingen automatiseras och digitaliseras jämfört med nuläget. Beslutsfattandet och planeringen som stöder beslutsfattandet grundar sig på omfattande delade data-lager. Det förutsätter att personalens kompetens utvidgas och utvecklas särskilt i fråga om datahantering och AI-teknologier. Samtidigt ökar individernas medvetenhet om betydelsen av det integritetsskydd som är deras grundläggande rättighet i arbetslivet och i myndigheternas verksamhet. Behandlingen av personuppgifter ska utföras på ett uttryckligen riskbaserat sätt som respekterar lagenligheten och bundenheten till användningsändamålet. Detta förutsätter ett mer omfattande behärskande av de rättsliga grunder som hör till informations- och offentlighetsrätten för att tjänsteuppgifterna ska kunna skötas på vederbörligt sätt.

På grund av omvärldens komplexitet och den tekniska utvecklingen ökar omfattningen och djupet av det kunskande kompetens som behövs inom många arbets- och tjänstgöringsuppgifter. I en allt mer komplex värld är kunskande en central framgångsfaktor för framtiden. Kunskaper som inhämtats tidigare föråldras också snabbt. Det gör uppgifterna mer utmanande och kan därför fungera som en motivationsfaktor för de flesta. Å andra sidan finns det också en risk för att det ständiga anpassnings- och utvecklingsbehovet orsakar stress och försämrar individens funktionsförmåga.

De allt högre kompetenskraven ökar den tid som behövs för att lära sig och tillägna sig information. Den snabba förändringen i verksamhetsmiljön förutsätter samtidigt att tillägnandet sker snabbt. Kompetensbehoven och tillgången på personal som utför kärnuppgifterna samt en mer flexibel tidsanvändning ur individens synvinkel måste kunna samordnas. Kompetensutvecklingen ska ske kostnadseffektivt, säkert och under så realistiska förhållanden som möjligt.

Kompetensutvecklingen ska vara så individuell som möjligt och den förvärvade kompetensen ska utnyttjas systematiskt. Försvarsmakten ska kunna säkerställa en målinriktad och förutseende utveckling av personalens kunnande för alla personalgrupper inklusive de värnpliktiga. Personalflyttningar till nya och/eller mer krävande uppgifter grundar sig på god och förutseende personalplanering.

Betydelsen av att engagera personalen framhävs när man svarar på den allt hårdare konkurrensen om kompetent arbetskraft. De ovan uppräknade förändringsfaktorerna ställer krav på snabb arbetsrotation och bättre möjligheter för individen att specialisera sig. Arbetsgivaren måste ha kapacitet att stöda individen under den ständiga förändringen och belastningen.

Polariseringen av befolkningens övergripande funktionsförmåga försvårar rekrytering av personal och val av personer till arbets- och tjänstgöringsuppgifter som kräver god övergripande funktionsförmåga. Den föränderliga verksamhetsmiljön och Försvarsmaktens allt mångsidigare uppgifter förutsätter att personalen har en övergripande funktionsförmåga under normala- och undantagsförhållanden. I nyckeluppgifterna ska det kontinuerligt finnas personal som förmår inleda sina uppgifter under undantagsförhållanden utan dröjsmål och så att kravet på funktionsförmåga uppfylls. Funktionsförmågan ska kunna upprätthållas, utvecklas och vid behov återställas systematiskt. Särskild uppmärksamhet ska fästas vid orken.



2 Grunderna för personalstrategin

2.1 Värdegrund

Försvarsmakten fullgör sina lagstadgade uppgifter. Målet för Finlands försvar är att i alla situationer trygga medborgarnas levnadsmöjligheter och statsledningens handlingsfrihet samt försvara den lagliga samhällsordningen. Ansvar för samhällets säkerhet syns i Försvarsmaktens värdegrund: fosterländskhet, yrkeskunnighet, rättvisa, ansvarsfullhet, pålitlighet och samarbete. De här faktorerna ställer höga krav på Försvarsmaktens personal och personalledning. Värdediskussionen som förs i arbetsgemenskaperna och de verksamhetsätt som utarbetas tillsammans stöder personalen i en etiskt hållbar, ansvarsfull och rättvis verksamhet.

Fosterländskhet avspeglar sig i tankar och gärningar där samhällets intresse går före individens eget intresse. Fosterländskheten tar sig dessutom uttryck i högaktning för tidigare generationers arbete och uppoffringar. Försvarsmakten ser till att även kommande generationer har möjlighet att fatta självständiga beslut i en föränderlig säkerhetsmiljö.

Yrkeskunnighet är kunskaper, färdigheter, attityder och yrkesmässig beredskap. Yrkeskunnigheten tar sig uttryck i att man behärskar sina arbetsuppgifter, hög arbetsmoral, resultatrik verksamhet samt i självständig utveckling av det kunnande som behövs i uppgiften. Försvarsmakten stöder utvecklingen av yrkeskunnigheten hos de värnpliktiga och den avlönade personalen genom utbildning och utmanande uppgifter.

Rättvisa är jämställd och jämlik behandling av de värnpliktiga och den avlönade personalen utan diskriminering, trakasserier eller mobbning. Rättvisa utgör en del av all daglig verksamhet inom Försvarsmakten. Osakligt beteende accepteras inte och man ingriper i uppdragade missförhållanden.

Ansvarsfullhet tar sig uttryck i de värnpliktigas och den avlönade personalens engagemang och vilja att fullgöra de uppgifter de fått i syfte att uppnå de uppställda målen. Försvarsmakten agerar som en ansvarsfull arbetsgivare och ansvarar inför statsledningen för en oeftergivlig skötsel av de lagstadgade uppgifterna. I verksamheten beaktas dess-



utom ekonomiskt ansvar, socialt ansvar och miljöansvar.

Pålitlighet tar sig uttryck i att personalen betar sig följdriktigt i arbetsgemenskapens vardag samt att saker sköts i enlighet med order, föreskrifter och anvisningar. Myndighetsuppgifterna sköts jämlikt och opartiskt. Försvarsmakten måste åtnjuta statsledningens och medborgarnas ovillkorliga förtroende i alla situationer.

Samarbete är en grundläggande förutsättning för att man ska uppnå resultat och för att krävande uppgifter ska kunna genomföras. I vardagen tar sig samarbetsförmågan uttryck i att man gör saker tillsammans, uppmuntrar, stöder och hjälper varandra samt uppskattar sin egen arbetsgemenskap och sina samarbetspartner. Försvarsmaktens samarbetsförmåga som organisation tar sig uttryck i stödande av andra myndigheter samt i internationellt militärt samarbete. Försvarsmakten verkar aktivt, konstruktivt och pålitligt som en del av Nordatlantiska fördragsorganisationen (Nato) och andra bi- och multilaterala organisationer i syfte att öka säkerheten och säkerställa prestationsförmågorna. Personalens ställning och anställningsvillkor utvecklas i samarbete med personalorganisationerna.

2.2 Måltillstånd

Försvarsmakten har tillgång till personal av tillräcklig omfattning, kvalitet och vilja som säkerställer att uppgifterna genomförs i alla beredskapslägen både i hemlandet och utomlands.

Mängd

I måltillståndet har Försvarsmakten den personal som krävs för att fullgöra de lagstadgade uppgifterna och uppgiftsstrukturen är flexibelt skalbar på det sätt som situationen kräver. Styrkan i truppstrukturen under undantagsförhållanden motsvarar hotet. Den avlönade personalens mängd och struktur har ställts i relation till behoven i truppstrukturen under undantagsförhållanden och i relation till kraven på en flexibel reglering av beredskapen. Personalmängden har ökat i enlighet med riktlinjerna i Statsrådets försvarsredogörelser och kraven som den militära alliansen ställer.

Kvalitet

I måltillståndet har personalen under uppmuntran av organisationen tillägnat sig principerna för kontinuerligt lärande och övergripande utveckling av funktionsförmågan samt förbundit sig till dem. Personalen har den

kompetens och funktionsförmåga som behövs i olika beredskapslägen samt vilja och beredskap att självständigt utveckla kunnandet och funktionsförmågan i tjänsten, på fritiden och i reserven. Var och en har beredskap att modifiera sina arbetssätt och -metoder samt möjlighet att påverka en förbättring av organisationens verksamhetsmodeller. Personalen har förmåga och vilja att utnyttja de möjligheter som den tekniska utvecklingen erbjuder samt beredskap att tillägna sig aktuella inlärnings- och undervisningsmetoder. Förutsättningarna för gruppsammanhållning i arbetsgemenskaperna och trupperna har tillgodosetts och gruppsammanhållningen upprätthålls aktivt. Kunnande som förvärvats på annat håll utnyttjas i urval, placering och utbildning.

Vilja

I måltillståndet upplever Försvarsmaktens personal sitt arbete och de värnpliktiga sin tjänstgöring som betydelsefulla och ansvarsfulla samt att arbetet och tjänstgöringen uppskattas inom Försvarsmakten och i samhället. Engagemanget i försvarets uppgifter och värdegrund är starkt, vilket också upplevs som en faktor som förenar personalen. Detta framgår dagligen av personalens och de värnpliktigas ord och handlingar. Försvarsmakten har en verksamhetskultur som respekterar hela personalen och intressentgrupperna. Var och en har möjlighet att använda och påvisa sitt kunnande, vilket har skapat en atmosfär av övergripande förtroende. Personalen följer aktivt med förändringar i verksamhetsmiljön samt anpassar sig till och vänjer sig vid dem. Förändringar ses i första hand som möjligheter.

2.3 Valda utvecklingslinjer

Måltillståndet uppnås genom att i första hand fokusera på fem valda utvecklingslinjer:

- personalmängd och -struktur
- tillgång på personal
- personalens engagemang
- personalens kunnande
- personalens funktionsförmåga.

Med åtgärder enligt linjen **Personalens mängd och struktur** tryggas den personal som Försvarsmaktens uppgifter förutsätter samt upprätthålls en balanserad uppgifts- och personalstruktur.

Med åtgärder enligt linjen **Tillgång till personal** säkerställer man att arbetet och tjänstgöringen är lockande, stärker man arbetsgivarprofilen och når sakkunniga, samt

garanterar att rätt personer väljs till rätt uppgifter.

Med åtgärder enligt linjen **Personalens engagemang** upprätthålls en god arbets- och tjänstgöringsatmosfär, möjliggörs utmanande arbets- och tjänstgöringsuppgifter och uppgående karriärvägar samt stöds sammanjämkningen av arbete, familj och fritid.

Med åtgärder enligt linjen **Personalens kunnande** identifieras nödvändig kompetens och eventuella kompetensunderskott på ett förutseende sätt, effektivteras kompetensutvecklingen samt säkerställs det kunnande som uppgifterna förutsätter och kunskapskontinuiteten i organisationen.

Med åtgärder enligt linjen **Personalens funktionsförmåga** förtydligas kraven på funktionsförmågan, skapas förutsättningar för att utveckla den samt stöds upprätthållandet och återställandet av funktionsförmågan.

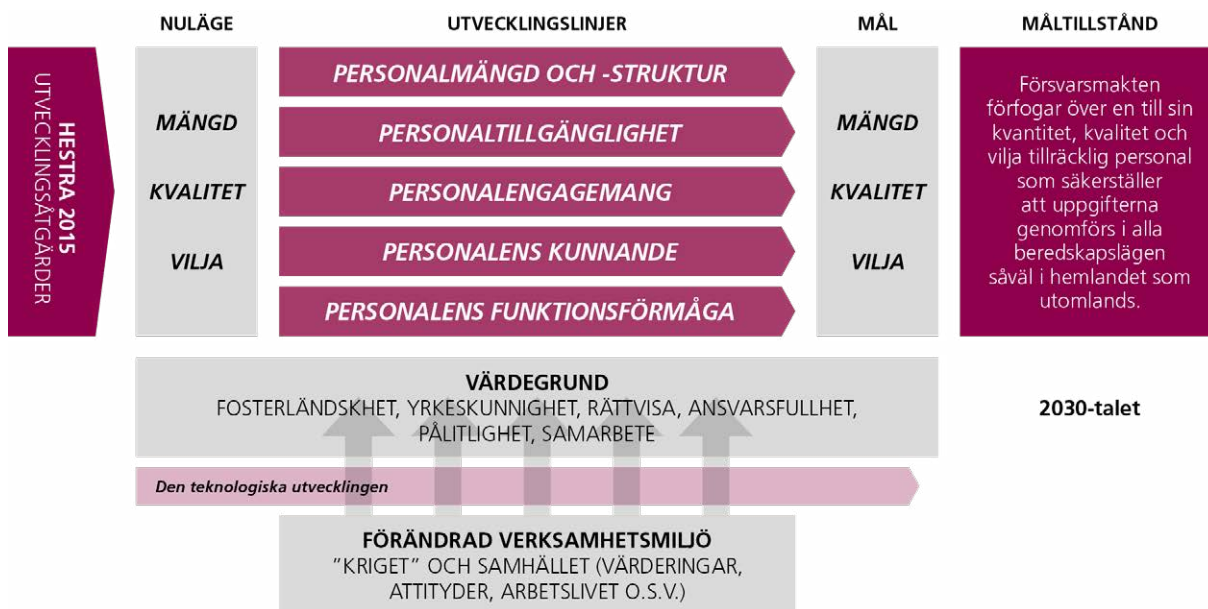


Bild 1: Delfaktorer i personalstrategin



3 Personalstrategiska riktlinjer

3.1 Personalmängden och -struktur

För att uppnå måltillståndet och hantera förändringsfaktorerna i verksamhetsmiljön förutsätts en tillräcklig personalmängd som har allokerats på ett ändamålsenligt sätt.

För att uppfylla detta krav

- tryggas den personalmängd som uppgifterna förutsätter
- upprätthålls en balanserad uppgifts- och personalstruktur.

Den viktigaste grunden för dimensioneringen och utvecklingen av **den personalmängd som uppgifterna förutsätter** är sammansättningen av krigstida trupper och personalbehovet. I fråga om den avlönade personalens mängd beaktas dessutom de personalbehov som förutsätts för beredskaps-, utbildnings- och planeringsuppgifter under normala förhållanden och för Natos strukturer samt förändringar i dessa. Mängden fast anställd personal ökas på ett föregripande sätt och antalet visstidsanställda soldater justeras i enlighet med kraven i Natos truppstruktur. Kraven på truppstrukturen bemöts delvis genom att anställa nya beredskapssoldater för uppgifter för avtals-

bundna militärer. Eventuella nya tilläggsbehov utvärderas aktivt och resultaten meddelas statsledningen på ett förutseende sätt, eftersom en personalökning alltid förutsätter tilläggsresurser. Målet är att de egentliga lönerna ska utgöra högst en tredjedel av försvarsbudgeten för att man ska kunna upprätthålla balansen i försvarssystemet.

Den avlönade personalen kompletteras vid behov flexibelt med personal som avgått från sin ordinarie tjänst och med engagerade reservister. Med en tillräcklig volym av personer som fullgjort beväringstjänsten och den frivilliga tjänstgöringen för kvinnor tryggas den starka reserv som krigstida trupper förutsätter.

Man strävar efter att öka antalet kvinnor som fullgjort den frivilliga tjänstgöringen. Målet med detta är att öka kunskaps- och mångfalden samt bredda rekryteringsunderlaget vid Försvarsmakten.

En balanserad uppgifts- och personalstruktur utvecklas med utgångspunkt i truppstrukturbehovet under undantagsförhållanden. Nya uppgifter och uppgifter som blir lediga riktas till olika personalgrupper i första hand på basis av den kompetens som uppgiften förutsätter och

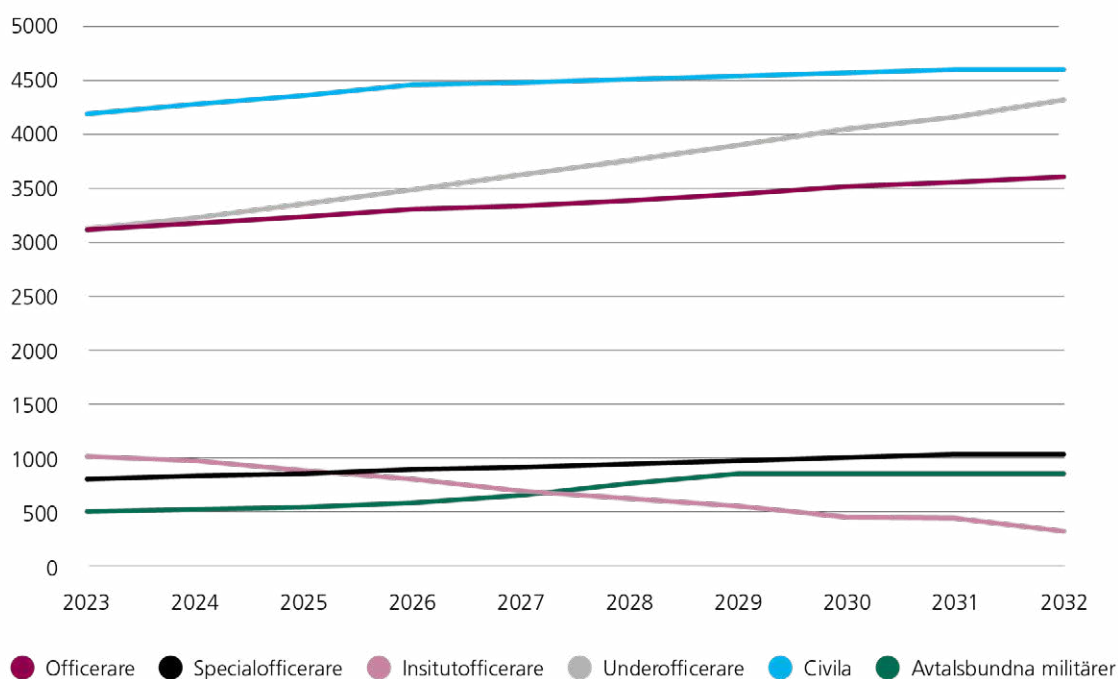


Bild 2: Uppskattning av personalbehovet per personalgrupp 2023–2032



kapaciteten under undantagsförhållanden. Uppgifter som frigörs genom att avstå från föräldrad prestationsförmåga, utveckla verksamhetsmodeller, utnyttja digitalisering eller på annat sätt omfördelas fördomsfritt inom Försvarsmakten. Personalen som förutsätts för att kunna använda den prestationsförmåga som produceras av strategiska projekt tryggas.

Formerna för anställnings- och tjänsteförhållanden görs mångsidigare, men tjänsteförhållandet kvarstår som den huvudsakliga typen av tjänstgöringsförhållande. Användningen av personalgrupper inom olika verksamhets- och uppgiftsområden granskas och utvidgas vid behov. Överensstämmelsen mellan den militära personalens militära grader och uppgifterna kontrolleras.

Eventuella oförutsedda förändringar till exempel i verksamhetsmiljön, Försvarsmaktens eller Natos truppstruktur, Försvarsmaktens förvaltningsstruktur, finansieringsramarna, partnerskap, statsförvaltningens verksamhetsmodeller eller ibruktagandet av ny prestationsförmåga kan orsaka ett behov av att justera personalmängden och/eller -strukturen på ett avvikande sätt. De detaljerade personalbehoven fastställs som en del av Försvarsmaktens strategiska planering.

3.2 Tillgång till personal

För att uppnå måltillståndet och hantera förändringsfaktorerna i verksamhetsmiljön krävs förmåga att identifiera de kunniga individer som krävs för att planera, bygga, underhålla och använda prestationsförmågan samt att rekrytera och placera dem i uppgifter som lämpar sig för dem.

För att uppfylla dessa krav

- säkerställs att arbetet och tjänstgöringen är attraktiva
- stärks en positiv arbetsgivarprofil och hittas sakkunniga
- säkerställs att de mest lämpliga personerna väljs till rätt uppgifter.

För att säkerställa att arbetet och tjänstgöringen är attraktiva utvecklas villkoren för anställningsförhållanden i hemlandet och utomlands i samarbete med personalorganisationerna. För konkurrenskraftiga löner ombesörjs inom ramen för resurserna, i synnerhet i förhållande till andra säkerhetsmyndigheter. De värnpliktigas ekonomiska ställning förbättras i samarbete med försvarsministeriet. Reservövningssystemet utvecklas så att reservisternas förväntningar utnyttjas på ett ändamålsenligt sätt.



Man strävar efter att erbjuda alla personalgrupper mångsidiga och uppåtgående karriärvägar. Möjligheterna till mångsidigt arbete, bland annat spritt- och distansarbete, utvidgas utan att pruta på gemenskapen och operations-säkerheten. Möjligheterna till deltidsarbete utvidgas, särskilt i uppgifter som kräver specialkompetens. Mångsidiga motionsmöjligheter och möjlighet till subventionerat boende upprätthålls.

För att stärka en positiv arbetsgivarprofil och nå sakkunniga upprätthålls en arbetsgivarprofil som skiljer sig från andra alternativ genom att utnyttja Försvarsmaktens unika drag och styrkor som arbets- och tjänstgöringsplats samt genom arbetets betydelsefullhet. Målet är att nå och identifiera förmågor även utanför organisationen. Försvarsmaktens närvaro ökas i de forum där eventuella målgrupper finns. Rekryteringskampanjer riktas till universitet, högskolor och yrkesläroanstalter enligt den specialkompetens som behövs.

Vid varje möte strävar man efter att stärka den positiva profilen. Motivationen, yrkeskunskapen och ett sakligt beteende hos dem som arbetar med värnpliktiga säkerställs. Försvarsmakten deltar aktivt i den offentliga debatten i rollen som sakkunnig.

För att säkerställa att de mest lämpliga personerna väljs

vidareutvecklas uppgifts- och efterträdarplaneringen för alla personalgrupper. Planeringen och utnyttjandet av planerna stöds genom att utveckla automatiseringen. Internationella uppdrag införs som en väsentlig del av soldaternas karriärvägar och integreras som en fast del av uppgifts- och efterträdarplaneringen. Chefernas deltagande i planeringen som gäller deras underordnade stärks på alla organisationsnivåer.

Rekryterings- och urvalsprocesserna utvecklas så att de blir smidigare än tidigare inom de ramar som lagstiftningen tillåter. Resurserna för lämplighetstest och behandling av säkerhetsutredningar tryggas. Automatiseringen som stöder dem utökas. Urvalsförfarandet för generalstabsofficerskursen och karriärens attraktivitet efter kursen utvecklas utifrån de erfarenheter som erhållits.

Uppbådssystemets funktion och aktualitet säkerställs. Kommunikationen om innehållet i värnplikten och den frivilliga tjänstgöringen för kvinnor och om de möjligheter som öppnar sig för individen utökas. Uppgifternas olika krav på funktionsförmåga beaktas och militärtjänstgöring möjliggörs för allt fler motiverade unga. Kontakten med aktiva reservister ökas och underlättas genom att utveckla tekniska lösningar. Möjligheten att utnyttja reservister i olika uppdrag utvidgas till exempel i anslutning till den militära alliansen.

3.3 Personalens engagemang

För att uppnå måltillståndet och hantera förändringsfaktorerna i verksamhetsmiljön krävs förmåga att hålla fast vid en kompetent, funktionsduglig och motiverad personal.

För att uppfylla detta krav

- upprätthålls en god arbets- och tjänstgöringsatmosfär
- möjliggörs utmanande arbets- och tjänstgöringsuppgifter samt stigande karriärvägar för alla personalgrupper
- möjliggörs sammanjämkning av tjänstgöring, familj och fritid
- utvecklas Försvarsmaktens arbetsgivarprofil och anställningsvillkor med tanke på konkurrenskraften.

För att upprätthålla en god arbets- och tjänstgöringsatmosfär uppmuntras personalen till positiv och öppen växelverkan som respekterar och uppskattar andra på alla organisationsnivåer. Detta stöds genom tydligt uttryckta mål samt en öppen diskussions- och responskultur. Man satsar på valet av chefer och stöder personer i chefsuppgifter i utvecklingen av chefsfärdigheterna. Principerna för ledning av arbetsförmåga, arbetshälsa, förändringsledning och åldersledning etableras som en del av det dagliga ledarskapet. Man ingriper utan dröjsmål i trakasserier och osaklig verksamhet och ingen accepterar mobbning, diskriminering eller nedvärdering. Man satsar på arbets-

och tjänstgöringstrivselsn genom att utveckla infrastrukturen. Innovativitet och initiativförmåga uppmuntras.

För att möjliggöra utmanade arbets- och tjänstgöringsuppgifter samt stigande karriärvägar utvecklas uppgifts- och efterträdarplaneringen för alla personalgrupper. Transparensen i planeringen utökas och strävan är att så långt som möjligt beakta individens egna önskemål bättre än tidigare i planeringen. En flexibel förflyttning av personalen från en uppgift till en annan eller från en personalgrupp till en annan stöds och en kontrollerad personalrotation till andra arbetsgivare och tillbaka till Försvarsmakten möjliggörs. För reservisterna byggs olika karriärvägar upp genom att utnyttja de möjligheter som utvecklingen av det lokala försvaret och de allt fler internationella uppdragen medför.

För att möjliggöra sammanjämkning av tjänstgöring, familj och fritid utvecklas flexibla arbetsformer och tekniska lösningar som stöder dem. Ett tillräckligt antal gemensamma arbetsplatser för spritt arbete och den regionala täckningen för sådana arbetsplatser säkerställs. Personalens färdigheter i att vara chef och underordnad utvecklas när arbetssätten förändras och alla ges verktyg för att självständigt beakta åtgärder i anslutning till arbets säkerheten och -ergonomin även på distansarbetsplatsen.

De utmaningar som regleringen av beredskapen medför



för familjerna minskas genom att utveckla stödformerna. Kontakt med närstående och intressentgrupper möjliggörs oberoende av omständigheterna och med beaktande av operationssäkerheten. Den tjänstgörande personalen ska ges möjlighet till tillräcklig vila och återhämtning. Försvarsmaktens arbetstidsavtal utvecklas genom förhandlingar i samarbete med personalorganisationerna.

3.4 Personalens kunnande

För att uppnå måltillståndet och hantera förändringsfaktorerna i verksamhetsmiljön krävs förmåga att upprätthålla och utveckla det kunnande som kärnfunktionerna kräver. Utgångspunkten ska vara det kunnande som personen behöver för sin nuvarande eller kommande uppgift under normala- och undantagsförhållanden.

För att uppfylla dessa krav

- identifieras kompetensbehovet och kompetensunderskottet på ett förutseende sätt
- säkerställs de lärmiljöer som kompetensutvecklingen förutsätter
- effektiveras kompetensutvecklingen
- säkerställs det kunnande som uppgifterna förutsätter och att kunnandet bevaras i organisationen.

För att kunna identifiera kompetensbehovet och kompetensunderskottet på ett förutseende sätt utvecklas kompetenshanteringen som en helhet. Som grund för utvecklingen utarbetas uppgiftsspecifika krav beträffande kompetensbehov och befattningsbeskrivningarna hålls uppdaterade.

Personalresurserna för forskning och utveckling inom krigskonst utökas. Erfarenheterna av den senaste tidens kriser analyseras och utnyttjas för att identifiera den kompetens som behövs i framtiden. Forskningsarbetet och det övriga omfattande samarbetet med civila läroanstalter effektiveras.

Chefernas beredskap att identifiera framtidens kompetensbehov i den organisation de leder säkerställs. Ansvarsområdena och projekten får i uppgift att kartlägga det kunnande som behövs som en del av helheten. Ledningen av personalens kompetens stöds genom att utveckla datasystemen.

För att säkerställa de lärmiljöer som kompetensutvecklingen förutsätter inkluderas moderna lärmiljöer, såsom simulatorer, i de centrala materialprojekten. Försvarsmaktens webbaserade lärmiljöer utvecklas för att på ett mångsidigt sätt tillgodose olika målgruppers behov.



Ett tillräckligt antal skjutbanor och övningsområden tryggs för att svara på truppproduktionens behov, personalutbildningsbehovet och det frivilliga försvarets behov. Samtidigt säkerställs den regionala täckningen och lämpligheten för internationella övningar vars antal ökar i och med alliansen. Skjutbanorna och övningsområdena utvecklas utifrån utbildningsmässiga och operativa utgångspunkter. En tillräcklig mängd och kvalitet på utbildningsammunition och -vapen säkerställs.

För att effektivisera kompetensutvecklingen utnyttjas mångsidiga lärmeter och -miljöer på bred front. Nya utbildningsmetoder och -sätt undersöks aktivt och fördröjningen i införandet förkortas. Möjligheterna som simulatorer och simulering erbjuder utnyttjas i inläringen av grundläggande färdigheter innan övningar genomförs med de egentliga systemen samt för att fördjupa redan tillägnade färdigheter.

Fortbildningen skräddarsys för alla personalgrupper så individuellt som möjligt med beaktande av utgångsnivån och kompetensbehoven. En effektiv tidsanvändning under studierna säkerställs och studerande ges möjlighet att koncentrera sig fullt ut på lärandet under när- och distansperioderna.

Personalens möjligheter till kompetensutveckling på egen hand stöds och självutveckling belönas. Verksamhetsförsättningsarna för den frivilliga försvarsutbildningen stärks på det sätt som lagstiftningen möjliggör med beaktande av de krav som den militära alliansen ställer, och genom att utnyttja reservister i större utsträckning och flexibla än tidigare.

För att säkerställa den kompetens som uppgifterna kräver och dess kontinuitet uppmuntras personalen till öppen växelverkan och en utvecklingspositiv lär- och verksamhetskultur. Det säkerställs att antalet utbildare vid grundenheterna och antalet lärare vid de militära läroinrättningarna är tillräckligt, att övningsdygnet och utbildningsammunitionen är tillräckliga med tanke på kompetenskraven samt att utbildningsredskapen är tidsenliga och tillräckliga.

Möjligheterna till fortbildning för alla personalgrupper förbättras, inklusive kompetens som skaffas utifrån. Strukturerna, ställningen och innehållet i fråga om utbildningen som leder till examen för officerare och i fråga om fortbildningen för hela den avlönade personalen granskas och uppdateras vid behov så att de motsvarar kraven i verksamhetsmiljön och alliansen. Utbildningen i krigskonst förbättras på alla kursnivåer genom att utnyttja kartövningar, simuleringar och krigsspel på ett mångsidi-

gare sätt än tidigare. Övningsystemet utvecklas så att det bättre tränar och testar krigskonsten, samt så att det beaktar den nya verksamhetsmiljön som den militära alliansen medför.

De ökande kraven på språkkunskaper och kännedom om olika kulturer beaktas i kunskapsmålen och i produktionen av läromedel. Resurserna för språkutbildning ökas. Frivillig utveckling av språkkunskaper och annan internationell kompetens som behövs i arbets- och tjänstgöringsuppgifter stöds.

Mervärdet som fås från de militära läroinrättningarna i de allierade länderna och Natos kursutbud utnyttjas ändamålsenligt och resursmedvetet för att utbilda både avlönad personal och reservister. Kompetens som förvärvats utomlands utnyttjas i nationella uppgifter effektivare och mer systematiskt än tidigare.

En planmässig arbetsrotation upprätthålls och fördröjs stegvis så att utgångspunkten i fortsättningen är att tjänstgöringen ska pågå i minst 3 år. En högklassig introduktion för efterträdare eller en nya arbetstagare säkerställs, och därmed också överföring av tyst kunskap från en befattningshavare till en annan.

Man utvecklar nyckelreservisternas möjligheter att systematiskt utnyttja Försvarsmaktens grundutbildning och fortbildning för att inhämta den kompetens som deras uppgifter under undantagsförhållanden förutsätter. Möjligheterna som höjningen av den övre åldersgränsen för reserven medför när det gäller att utnyttja reservens specialkompetens utnyttjas och frivilliga reservister används mer flexibelt än tidigare i visstidsanställningar.

3.5 Personalens funktionsförmåga

För att uppnå måltillståndet och hantera förändringsfaktorerna i verksamhetsmiljön krävs förmåga att upprätthålla, utveckla och återställa funktionsförmågan. Fokus ligger på individens egen ansvarsfulla verksamhet, som Försvarsmakten i egenskap av ansvarsfull arbetsgivare och tjänstgöringsplats bör kunna stöda på ett mångsidigt sätt.

För att uppfylla dessa krav

- förtydligas kraven på funktionsförmåga och utveckling
- skapas förutsättningar för att självständigt upprätthålla och utveckla funktionsförmågan
- stöds personalen i upprätthållandet och återställandet av funktionsförmågan.

För att förtydliga kraven på funktionsförmåga och utveckling utarbetas målnivåer för funktionsförmågan under normala förhållanden och undantagsförhållanden som omfattar alla uppgifter enligt uppgiftsgrupp. Uppnåendet av de uppgiftsspecifika målnivåerna för yrkesmilitärernas funktionsförmåga verifieras och de individuella utvecklingsbehoven identifieras genom en omfattande testverksamhet, vars resurser tryggas. Vikten av att öka den fysiska aktiviteten och tillägna sig en motionsinriktad livsstil betonas i utvecklingen, upprätthållandet och återställandet av den övergripande funktionsförmågan.

Förutsättningar för att självständigt upprätthålla och utveckla funktionsförmågan skapas genom att personalen uppmuntras att ta hand om sin funktionsförmåga. Personalen erbjuds mångsidig motionsrådgivning och personliga träningsprogram utarbetas för dem som behöver sådana utifrån testresultat av funktionsförmågan. Mångsidiga motionsutrymmen och -redskap upprätthålls. Spelbaserade digitala tjänster som stöder utvecklingen av den övergripande funktionsförmågan skaffas för att användas av avlönad personal och värnpliktiga. Det självständiga upprätthållandet av funktionsförmågan stöds ekonomiskt och veckomotion möjliggörs reellt för en så stor del av personalen som möjligt.

För att stöda personalen i upprätthållandet och återställandet av funktionsförmågan förbättras chefernas ledningsberedskap med anknytning till arbetstid, arbetsförmåga och funktionsförmåga. I planeringen och ledningen av verksamheten fås särskild vikt vid tryggande av vilo- och återhämtningstid. Försvarsmaktens arbetstidsavtal och -anvisningar, som skapar goda förutsättningar för ledning med anknytning till arbets- och funktionsförmågan, utvecklas i samarbete med personalorganisationerna.

Olika aktörers förmåga att identifiera faktorer som orsakar belastning och utmattning i arbetet utvecklas på ett förutseende sätt. Utmaningar i anslutning till arbetsork kartläggs aktivt och man ingriper i dem genom åtgärder enligt modellen för aktivt stöd för arbetsförmågan. Företagshälsovården ska med lägre tröskel ge stöd i utbrändhetssituationer.

Den övergripande funktionsförmågan som helhet stöds av verksamheten inom arbets- och tjänstgöringssäkerheten samt riskhanteringen. Personalen inom upprätthållande och utveckling av funktionsförmågan utökas. Kompetensen inom faktorer som påverkar funktionsförmågan samt inom upprätthållande och utveckling av funktionsförmågan utvecklas på alla nivåer av militärundervisningen. Samarbetet med andra myndigheter och organisationer intensifieras inom olika delområden av funktionsförmågan.

Till sist

Personalstrategin verkställs som en del av planeringen av Försvarsmaktens verksamhet och resurser. Utvecklingsåtgärderna verkställs som tydliga uppgifter i Försvarsmaktens verksamhetsplan och som ändringar i normerna för ansvarsområdena för personalen och utbildningen. Dessutom ska varje trupp och organisation för sin del analysera riktlinjerna och utvecklingsåtgärderna i strategin samt genomföra eventuella ändringar även i form av egna åtgärder som en del av den kontinuerliga utvecklingen av verksamheten.

I verkställandet av strategin framhävs ledarskapets och chefernas betydelse. Ledningen ska vara förutseende och utvecklingsorienterad. Det är av central betydelse att få personalen att se framtiden och de gemensamma målen som konkreta samt att öppet motivera utvecklingsåtgärderna så att de upplevs som ändamålsenliga. Då förbinder sig personalen också till dem. Ledningen av verkställandet stöds genom centraliserad kommunikation.

I strategin behandlas inte individens, arbetstagarens eller

den värnpliktiges ansvar. Utgångspunkten för strategin har dock varit att individen ansvarar för att aktivt träna på sina uppgifter under normala förhållanden och undantagsförhållanden, för att upprätthålla sin funktionsförmåga samt för sina färdigheter som medlem i arbetsgemenskapen och för att stöda en god sammanhållning. Kärnan i vår verksamhetskultur är också framöver redbarhet, jämlikhet, rättvisa och ärlighet samt mod, initiativkraft och oeftergivlighet.

En del av utvecklingsåtgärderna förutsätter ändringar i lagar och förordningar. De beaktas som en del av den kontinuerliga utvecklingen av lagstiftningen och de ändringar som görs i och med alliansen. Ändringar i Försvarsmaktens föreskrifter genomförs på det sätt som den gällande lagstiftningen möjliggör.

Genomförandet av utvecklingsåtgärderna följs upp och utvärderas som en del av Försvarsmaktens rapportering samt i de personalbokslut som upprättas årligen.





Bilaga 1: Begrepp och definitioner

Personalstruktur

Personalstrukturen fastställer antalet tjänster i organisationen enligt personalgrupp i Försvarsmaktens organisation. Huvudstabens personalavdelning bereder behövliga förslag om inrättande och indragning av tjänster för den behöriga myndigheten.

Personalgrupp

Personalgrupper vid Försvarsmakten är officerare, institutofficerare, underofficerare, specialofficerare, avtalsbundna militärer, civila och värnpliktiga.

Personalplan

Vid truppförbanden (motsv.) ska en personalgruppsenlig plan för personalens nuvarande och framtida uppgifter och utbildning i anslutning till dem upprätthållas.

Personalplanering

Personalplanering är planering av personalledningen på olika organisationsnivåer med syftet att genomföra tillsättandet av uppdrag. I personalplaneringen beaktas den yrkesskicklighet som personens kommande uppgifter förutsätter samt den vilja att utföra olika uppgifter som personen uttryckt under utvecklingssamtalet. Utifrån personalplaneringen sammanställs de viktigaste efterträdarplanerna, vilka inom Försvarsmakten är efterträdarplanen för den högsta ledningen, den centraliserade efterträdarplanen, efterträdarplanerna för försvarsgrenarna, ansvarsområdena och vapenslagen samt efterträdarplanerna för internationella uppdrag och krishanteringsuppgifter.

Natos strukturer

Till Natos strukturer hör nationell militär representation, kommandostruktur, truppstruktur samt ämbetsverk (t.ex. Natos högkvarter, Natos ämbetsverk för ledningssystem, skolorna, kunskapscentra.)

Kunnande

Med kunnande avses en helhet som består av individens kunskaper, färdigheter, värderingar och attityder samt tillämpningen av dessa i praktiken för att uppnå önskade mål.

Uppgiftsstruktur

Uppgiftsstrukturen fastställer uppgiftsmängden enligt organisation.

Funktionsförmåga

Funktionsförmåga är individens förmåga att agera på det sätt som genomförandet av uppgifterna förutsätter i olika verksamhetsmiljöer. Funktionsförmågan som helhet består av fysisk, psykisk, etisk och social funktionsförmåga.

Karriärväg

En karriärväg är en helhet som bildats som ett resultat av varierande arbets- och tjänstgöringsuppgifter. I denna helhet har individen gått vidare till olika uppgifter i takt med påvisad förmåga och eget intresse.

Bilaga 2: Sammanställning av utvecklingsåtgärder

1 Den personalmängd som uppgifterna förutsätter tryggas

- 1.1 **Genom att upprätthålla** styrkan hos Försvarsmaktens krigstida truppstruktur på den nuvarande nivån (280 000).
- 1.2 **Genom att öka** antalet avlönade anställda på det sätt som förändringarna i verksamhetsmiljön och den militära alliansen förutsätter. Det uppskattade tilläggsbehovet är 10–15 procent jämfört med antalet anställda 2023.
- 1.3 **Genom att justera** mängden visstidsanställd militärpersonal på det sätt som beredskapen och Natos truppstruktur samt förändringar i dem förutsätter.
- 1.4 **Genom att upprätthålla** uppgifternas bemanningsgrad vid åtminstone 95 %.
- 1.5 **Genom att årligen utbilda** hela den manliga tjänstgöringsdugliga åldersklassen och genom att öka antalet kvinnor som söker sig till den frivilliga militärtjänsten för kvinnor till 2 000 årligen.
- 1.6 **Genom att bidra till** att bevara militärpensionssystemet utifrån de nuvarande utgångspunkterna.
- 1.7 **Genom att förutse** tilläggsbehovet av personal som den nationella försvarsförmågan och ett fungerande Nato-medlemskap kräver när verksamhetsmiljön förändras.
- 1.8 **Genom att informera** statsledningen om eventuella tilläggsbehov av personal på ett föregripande sätt.

2 En balanserad uppgiftsstruktur och personalstruktur upprätthålls

- 2.1 **Genom att utveckla** uppgifts- och personalstrukturen tydligare än tidigare med utgångspunkt i behovet under undantagsförhållanden.
- 2.2 **Genom att utveckla** avtalsmilitärsystemet med beaktande av de krav som beredskapen och alliansen ställer.
- 2.3 **Genom att alltid från fall till fall bedöma** det kunnande som behövs för uppgiften och kapaciteten i undantagsförhållanden vid fastställandet av personalgruppen för en ny uppgift eller en uppgift som blir ledig.
- 2.4 **Genom att rikta** de uppgifter som frigörs från institutofficerarna till andra personalgrupper utifrån det kunnande som behövs för uppgiften och utifrån kapaciteten i undantagsförhållanden. Man strävar efter att bevara institutofficerarnas mer krävande uppgifter hos institutofficerskåren så länge man i skötseln av dem kan utnyttja institutofficerare som har tillräcklig kompetens och erfarenhet.
- 2.5 **Genom att göra anställningsformerna mångsidigare**, men bevara tjänsteförhållandet som den huvudsakliga typen av tjänstgöringsförhållande.
- 2.6 **Genom att automatisera** och överföra delar av rutinmässiga arbetsuppgifter eller arbetsskeden till en robot så att den inbesparade mänskliga arbetsinsatsen ska kunna inriktas mer ändamålsenligt och produktivt än tidigare.
- 2.7 **Genom att kontrollera** att den militära gradstrukturen och befodringscykeln motsvarar uppgifterna under undantagsförhållanden samt att systemet är jämförbart med de allierade ländernas system.
- 2.8 **Genom att utvidga** uppgiftsfältet för specialofficerare och civila till nya specialområden.
- 2.9 **Genom att omfördela** personalresurserna som frigörs från avstadd prestationsförmåga i rätt tid.

Dessutom

- **Utreds** under 2024 möjligheterna att utnyttja personal som sagt upp sig och pensionerats från Försvarsmakten samt reservister i visstids- och deltidsuppgifter i större utsträckning och mer flexibelt än tidigare för att justera beredskapen, hantera perioder med brådska, utnyttja kunnande som skaffats på annat håll och utveckla reservens yrkesskicklighet.
- **Utreds** under 2024 möjligheterna och behovet att i större utsträckning än tidigare göra tjänsterna för officerare som avlagt kandidatexamen i militärvetenskaper stadigvarande för att stärka truppförbandens personalresurser.
- **Utreds** före utgången av 2025 möjligheterna att sysselsätta partiellt arbetsföra och andra med sysselsättningsutmaningar med beaktande av ämbetsverkets särdrag.

3 Arbetets och tjänstgöringens attraktivitet säkerställs

- 3.1 **Genom att ombesörja** verksamhetsförutsättningarna för den allmänna värnplikten, de värnpliktigas förmåner och kvaliteten på deras utbildning.
- 3.2 **Genom att ombesörja** konkurrenskraften i fråga om löner i förhållande till andra myndigheter inom ramen för resurserna.

- 3.3 **Genom att utveckla** tjänstgöringsvillkoren för uppgifter utomlands, framför allt när det gäller att förbättra makens/makans och familjens ställning, i samarbete med personalorganisationerna.
- 3.4 **Genom att utreda** möjligheten att välja tjänsteort i samband med rekrytering och byte av uppgifter.
- 3.5 **Genom att möjliggöra** mångsidigt arbete utan att pruta på gemenskapen, innovativiteten och operationssäkerheten.
- 3.6 **Genom att utveckla** tjänstgöringsvillkoren i anslutning till militär krishantering.
- 3.7 **Genom att upprätthålla** goda och uppskattade motionsmöjligheter.
- 3.8 **Genom att upprätthålla** möjligheterna till subventionerat tjänsteboende.
- 3.9 **Genom att erbjuda** mångsidiga och stigande karriärvägar för alla personalgrupper.
- 3.10 **Genom att möjliggöra** deltidarbete i större utsträckning än tidigare, särskilt i uppgifter som kräver specialkompetens.
- 3.11 **Genom att säkerställa** att god förvaltning förverkligas i all verksamhet.
- 3.12 **Genom att säkerställa** jämlikhet, likabehandling och sakligt bemötande.
- 3.13 **Genom att kontrollera** att den kompetens som förvärvats inom Försvarsmakten kan jämföras med civila examina.
- 3.14 **Genom att stöda** sammanjämkningsarbetet av arbete, familj och fritid.
- 3.15 **Genom att utveckla** specialersättningar för tjänstemän som bor åtskilda från sin familj och genom att förenkla ersättningssystemet.
- 3.16 **Genom att förbättra** de värnpliktigas ekonomiska ställning under tjänstgöringen.
- 3.17 **Genom att utveckla** repetitionsövningssystemet så att reservisternas förväntningar utnyttjas på ett ändamålsenligt sätt.
- 3.18 **Genom att säkerställa** att reservisternas personliga utrustning är av lämplig kvalitet och omfattning.

4 En positiv arbetsgivarprofil stärks och sakkunniga nås

- 4.1 **Genom att säkerställa** motivationen, yrkeskunskapen och ett sakligt beteende hos dem som arbetar med värnpliktiga.
- 4.2 **Genom att i kommunikationen betona** möjligheten att tillämpa färdigheter som man lärt sig på annat håll i en annorlunda (militär) kontext och möjligheterna att få arbeta med uppgifter som motsvarar de egna värderingarna.
- 4.3 **Genom att aktivt bygga upp** en positiv dialog i sociala medier.
- 4.4 **Genom att rikta** rekryteringskampanjer till universitet, högskolor och yrkesläroanstalter enligt den specialkompetens som behövs.
- 4.5 **Genom att upprätthålla** en aktiv rekrytering för att skaffa kritisk kompetens utanför organisationen.
- 4.6 **Genom att delta** i den offentliga debatten framför allt i rollen som expert.

5 Säkerställs att de mest lämpliga personerna väljs till rätt uppgifter

- 5.1 **Genom att utveckla** uppgifts- och efterträdarplaneringen för alla personalgrupper samt utveckla automatik som stöd för processen.
- 5.2 **Genom att göra** internationella uppgifter till en väsentlig del av militärernas karriärvägar och till en fast del av uppgifts- och efterträdarplaneringen samt genom att uppdatera de relaterade tjänstgöringsvillkoren.
- 5.3 **Genom att stärka** chefernas deltagande i sina underlydandes uppgifts- och efterträdarplanering på alla organisationsnivåer.
- 5.4 **Genom att effektivisera** det automatiska utnyttjandet av befintlig information vid rekrytering och urval samt utnyttja andra myndigheters datalager.
- 5.5 **Genom att betona** förmåga som påvisats i praktiken i urvalet.
- 5.6 **Genom att säkerställa** att uppbyggningssystemet fungerar och är aktuellt.
- 5.7 **Genom att öka** kommunikationen om innehållet och möjligheterna i tjänstgöringen för värnpliktiga.
- 5.8 **Genom att öka** kontakten med aktiva reservister.
- 5.9 **Genom att beakta** den funktionsförmåga som behövs i olika uppgifter och på så sätt möjliggöra militärtjänst för allt fler sakkunniga inom specialområden.
- 5.10 **Genom att godkänna** olika långa karriärvägar och övergångar mellan uppgifter samt genom att välkomna sakkunniga som lämnat Försvarsmakten i förtid tillbaka till tjänstgöring.
- 5.11 **Genom att utveckla** urvalsförfarandet för och innehållet i generalstabsofficerskursen samt göra karriären efter kursen attraktiv.

- 5.12 **Genom att vid behov tillfälligt utnyttja** köpta tjänster i uppgifter som kräver specialkompetens.
- 5.13 **Genom att utveckla** rekryterings- och urvalsprocesserna så att de blir smidigare än tidigare.
- 5.14 **Genom att trygga** resurserna för lämplighetstestning.
- 5.15 **Genom att trygga** resurserna för behandling av säkerhetsutredningar och satsa på att utveckla automatiseringen av verksamheten.

Dessutom

- **Utreds** under 2024 möjligheterna att utveckla tjänstgöringsvillkoren för att göra huvudstadsregionen och tjänstgöringsorterna i norr mer attraktiva.
- **Utreds** under 2024 möjligheterna att ytterligare intensifiera samarbetet med förvaltningsenheternas placeringsorter för att underlätta personalens etablering på den nya orten.
- **Utreds** under 2025 möjligheterna och konsekvenserna av att införa könsneutrala begrepp inom Försvarsmakten.
- **Utreds** före utgången av 2025 möjligheterna att främja laddning av eldrivna fordon för att dämpa de ökande kostnaderna för pendlingstrafik och för att uppvisa samhällsansvar.
- **Utreds** före utgången av 2025 behovet av en möjlighet att återgå från civiltjänst till militärtjänst.

6 En god arbets- och tjänstgöringsatmosfär upprätthålls

- 6.1 **Genom att uppmuntra** till positiv, öppen och respektfull interaktion på alla organisationsnivåer.
- 6.2 **Genom att särskilt satsa på** omsorgsfullt val av personer till chefsuppgifter samt genom att betona arbetsgemenskaps- och interaktionsfärdigheter i valet.
- 6.3 **Genom att stöda** utvecklingen av chefsfärdigheterna hos personer som redan har chefsuppgifter, bl.a. genom chefs- och interaktionsträning.
- 6.4 **Genom att etablera** principerna för ledning av arbetsförmåga, arbetshälsa, förändringsledning och åldersledning som en del av den dagliga ledningen.
- 6.5 **Genom att stöda** evenemang och åtgärder som upprätthåller gemenskapen.
- 6.6 **Genom att säkerställa** att cheferna har beredskap och vilja att ingripa i störningssituationer.
- 6.7 **Genom att utan dröjsmål ingripa** i alla typer av trakasserier och osakligt bemötande.
- 6.8 **Genom att uppmuntra** till innovativitet och initiativrikedom samt till att på ett konstruktivt sätt utmana rådande praxis.
- 6.9 **Genom att öka** transparensen i verksamheten och beslutsfattandet utan att pruta på operationssäkerheten.
- 6.10 **Genom att utveckla** fungerande, rätt dimensionerade, trivsamma och säkra arbetslokaler.
- 6.11 **Genom att upprätthålla** trygga, hälsosamma och trivsamma inkvarteringslokaler (kaserner).
- 6.12 **Genom att utveckla** belönings- och premieringspraxisen så att den motsvarar utvecklingen av karriärvägarna.
- 6.13 **Genom att framhäva** betydelsen av gott samarbete i chefsarbetet och organisationsförändringar.

7 Utmanande arbets- och tjänstgöringsuppgifter samt uppåtgående karriärvägar möjliggörs för alla personalgrupper

- 7.1 **Genom att utveckla** uppgifts- och efterträdarplaneringen för alla personalgrupper.
- 7.2 **Genom att i mån av möjlighet beakta** individens önskemål i uppgifts- och efterträdarplaneringen.
- 7.3 **Genom att säkerställa** att hela personalen har en uppgift under undantagsförhållanden som motsvarar kompetensen och funktionsförmågan.
- 7.4 **Genom att stöda** en smidigare förflyttning av personal mellan olika uppgifter oberoende av personalgrupp.
- 7.5 **Genom att möjliggöra** kontrollerad personalrotation till andra arbetsgivare och tillbaka till Försvarsmakten.
- 7.6 **Genom att bygga upp** olika karriärvägar för värnpliktiga genom att utnyttja de möjligheter som det lokala försvaret och de internationella uppdragen medför.
- 7.7 **Genom att möjliggöra** internationella uppdrag för alla personalgrupper.

8 Sammanjämkning av tjänstgöring, familj och fritid möjliggörs

- 8.1 **Genom att förbättra** personalens chefs- och medarbetarkompetens när arbetssätten förändras.
- 8.2 **Genom att utveckla** flexibla arbetstidsformer och tekniska lösningar som stöder dem.
- 8.3 **Genom att utbilda** alla anställda i mångsidig användning av nya kollaborationsverktyg som tas i bruk.
- 8.4 **Genom att utveckla** stödformer som minskar de utmaningar som beredskapsregleringen innebär för familjerna både i hemlandet och i internationella uppdrag och krishanteringsuppgifter.

- 8.5 **Genom att skapa** beredskap för personalen att självständigt beakta åtgärder i anslutning till arbets säkerheten och -ergonomin även på distansarbetsplatsen.
- 8.6 **Genom att säkerställa** ett tillräckligt antal gemensamma arbetsplatser för spritt arbete och den regionala täckningen för sådana arbetsplatser.
- 8.7 **Genom att möjliggöra** kontakt med närstående och intressentgrupper oberoende av omständigheterna och med beaktande av operationssäkerheten.
- 8.8 **Genom att se till** att den tjänstgörande personalen har möjlighet till tillräcklig vila och återhämtning.

Dessutom

- **Utreds** före utgången av 2025 möjligheterna att utveckla det nuvarande lönesystemet så att det blir enklare, mer sporrande, rättvisare och smidigare för att upprätthålla konkurrenskraften och lätta upp administrationen i samarbete med personalorganisationerna.
- **Utreds** före utgången av 2025 de totala kostnaderna för upprätthållandet av rekreationsområdena i förhållande till nyttan samt utarbetas en plan för att utveckla områdena eller avstå från dem.

9 Kompetensbehovet och kompetensunderskottet identifieras på ett förutseende sätt

- 9.1 **Genom att utveckla** kompetenshanteringen som helhet och datasystem som stöder den.
- 9.2 **Genom att effektivera** forskningssamarbetet och det övriga omfattande samarbetet med civila läroanstalter.
- 9.3 **Genom att säkerställa** chefernas beredskap att identifiera framtidens kompetensbehov i den organisation de leder.
- 9.4 **Genom att öka** personalresurserna för forskning och utveckling inom krigskonst.
- 9.5 **Genom att ge ansvarsområdena ansvaret** för att kartlägga den kompetens som behövs i framtiden.
- 9.6 **Genom att säkerställa** identifieringen av den kompetens som krävs för ny prestationsförmåga som en del av projekt.
- 9.7 **Genom att hålla** befattningsbeskrivningarna uppdaterade.
- 9.8 **Genom att utarbeta** uppgiftsspecifika krav beträffande kompetensbehov.
- 9.9 **Genom att utveckla** en strukturerad Lessons identified- och Lessons learned-verksamhet på alla organisationsnivåer med beaktande av tillgängliga resurser.
- 9.10 **Genom att dra nytta av** erfarenheterna av den senaste tidens kriser.

10 De lärmiljöer som kompetensutvecklingen förutsätter säkerställs

- 10.1 **Genom att trygga** ett tillräckligt antal skjutbanor och övningsområden för att svara på trupproduktionens behov, personalutbildningsbehovet och det frivilliga försvarets behov.
- 10.2 **Genom att kontrollera** att de befintliga övningsområdena (antalet och storleken) räcker till för den internationella övningsverksamheten, som ökar i och med alliansen.
- 10.3 **Genom att utveckla** skjut- och övningsområden samt skjutbanor utifrån utbildningsmässiga och operativa utgångspunkter.
- 10.4 **Genom att inkludera** inlärningsmiljöer, såsom simulatorer, som en fast del i materialprojekt.
- 10.5 **Genom att säkerställa** att utbildningsammunition och utbildningsredskapen är tillräckliga.
- 10.6 **Genom att utveckla** Försvarsmaktens webbaserade lärmiljöer så att de på ett mångsidigt sätt tillgodoser olika målgruppers behov.

11 Kompetensutvecklingen effektiveras

- 11.1 **Genom att aktivt undersöka** nya utbildningssätt och -metoder samt förkorta fördröjningen i ibruktandet av dem.
- 11.2 **Genom att på bred front utnyttja** mångformiga undervisningsmetoder och lärmiljöer.
- 11.3 **Genom att stöda** personalens möjligheter till självständig kompetensutveckling och belöna självutveckling.
- 11.4 **Genom att utnyttja** möjligheterna som simulatorer och simulering erbjuder i inläringen av grundläggande färdigheter innan övningar genomförs med de egentliga systemen samt för att fördjupa redan tillägnade färdigheter.
- 11.5 **Genom att säkerställa** en effektiv tidsanvändning under studierna och ge de studerande möjlighet att koncentrera sig fullt ut på lärandet.
- 11.6 **Genom att stärka** verksamhetsförutsättningarna för och verkningsfullheten av den fri-villiga försvarsutbildningen.

- 11.7 **Genom att skraddarsy** fortbildningen för alla personalgrupper så individuellt som möjligt med beaktande av utgångsnivån och kompetensbehoven.
- 11.8 **Genom att säkerställa** den regionala täckningen för lämpliga lärmiljöer med beaktande av olika säkerhetsmiljöer.

12 Det kunnande som uppgifterna förutsätter och kunnandets kontinuitet i organisationen säkerställs

- 12.1 **Genom att förbättra** utbildningen i krigskonst på alla nivåer genom att utnyttja kartövningar, simuleringar och krigsspel på ett mångsidigt sätt än tidigare.
- 12.2 **Genom att utveckla** övningsystemet så att det bättre uppövar och testar krigskonsten.
- 12.3 **Genom att utveckla** alla personalgruppers utbildningsmöjligheter och möjligheter att förvärva kompetens utanför Försvarsmakten.
- 12.4 **Genom att utveckla** utbildningssamarbetet med ändamålsenliga civila läroanstalter.
- 12.5 **Genom att granska** strukturerna, ställningen och innehållet i fråga om utbildningen som leder till examen för officerare och i fråga om fortbildningen för hela den avlönade personalen så att de motsvarar kraven i verksamhetsmiljön och alliansen.
- 12.6 **Genom att säkerställa** att antalet utbildare vid grundenheterna och antalet lärare vid de militära läroinrättningarna är tillräckligt, att övningsdygnen och utbildningsammunitionen är tillräckliga med tanke på kompetenskraven samt att utbildningsredskapen är tidsenliga och tillräckliga.
- 12.7 **Genom att säkerställa** utbildarnas förmåga att utnyttja simulatorer som en del av undervisningen.
- 12.8 **Genom att årligen utbilda** cirka 10 procent av de placerade reservisterna i repetitionsövningar.
- 12.9 **Genom att utveckla** nyckelreservisternas möjligheter att systematiskt utnyttja Försvarsmaktens grundutbildning och fortbildning för att inhämta den kompetens som deras uppgifter under undantagsförhållanden förutsätter.
- 12.10 **Genom att upprätthålla** en planmässig arbetsrotation som fördröjs stegvis så att utgångspunkten är att tjänstgöringen ska pågå i minst 3 år.
- 12.11 **Genom att säkerställa** en högklassig introduktion för efterträdaren eller en ny arbetstagare, och därmed också överföring av tyst kunskap från en befattningshavare till en annan.
- 12.12 **Genom att beakta** de ökande kraven på språkkunskaper och kännedom om olika kulturer i undervisningsinnehållet och i produktionen av läromedel.
- 12.13 **Genom att öka** resurserna för språkutbildning.
- 12.14 **Genom att stöda** frivillig utveckling av språkkunskaper och annan internationell kompetens som behövs i arbets- och tjänstgöringsuppgifter.
- 12.15 **Genom att ändamålsenligt och resursmedvetet utnyttja** mervärdet som fås från de militära läroinrättningarna i de allierade länderna och Natos kursutbud.
- 12.16 **Genom att utnyttja** de möjligheter som personalrotationen erbjuder för att öka organisationens kunnande.
- 12.17 **Genom att uppmuntra** personalen till öppen växelverkan och en utvecklingspositiv inlärnings- och verksamhetskultur.
- 12.18 **Genom att utnyttja** kunnande som förvärvats utomlands i nationella uppgifter effektivare och mer systematiskt än tidigare.
- 12.19 **Genom att utnyttja** möjligheterna som höjningen av den övre åldersgränsen för reserven medför när det gäller att utnyttja reservens kunnande.

Dessutom

- **Utreds** under 2024 behovet att utarbeta en kompetenskartor för digital kompetens.
- **Utreds** före utgången av 2026 möjligheterna att mäta arbetets resultat och effektivitet genom att utnyttja nya datasystem och automation.

13 Kraven på funktionsförmåga och utveckling av den förtydligas

- 13.1 **Genom att utarbeta** målnivåer för funktionsförmågan under normala förhållanden och undantagsförhållanden som omfattar alla uppgifter enligt uppgiftsgrupp.
- 13.2 **Genom att betona** vikten av att öka aktiviteten och omfatta en motionsinriktad livsstil i utvecklingen, upprätthållandet och återställandet av funktionsförmågan.
- 13.3 **Genom att verifiera** uppnåendet av de uppgiftsspecifika målnivåerna för funktionsförmågan och identifiera de individuella utvecklingsbehoven genom en omfattande testverksamhet.

14 Förutsättningar för att självständigt upprätthålla och utveckla funktionsförmågan skapas

- 14.1 **Genom att uppmuntra** personalen att ta hand om sin funktionsförmåga.
- 14.2 **Genom att utarbeta** personliga träningsprogram för dem som behöver utifrån testresultat av funktionsförmågan.
- 14.3 **Genom att upprätthålla** och utveckla digitala verktyg som stöder utvecklingen av individens funktionsförmåga inom olika delområden.
- 14.4 **Genom att skaffa** spelifierade digitala tjänster som stöder utvecklingen av den övergripande funktionsförmågan.
- 14.5 **Genom att upprätthålla** mångsidiga motionslokaler och -redskap.
- 14.6 **Genom att ekonomiskt stöda** självständigt upprätthållande av funktionsförmågan.
- 14.7 **Genom att erbjuda** personalen mångsidig motionsrådgivning.
- 14.8 **Genom att möjliggöra** fullständig veckomotion för en så stor del av den avlönade personalen som möjligt.
- 14.9 **Genom att fortsätta** den aktiva dialogen med andra aktörer i samhället om förändringarna i de ungas psykiska hälsa och motionsbeteende samt genom att försöka hitta gemensamma lösningsalternativ för att öka aktiviteten.
- 14.10 **Genom att upprätthålla** idrottstävlingar och ett träningssystem vid Försvarsmakten som stöd för en målinriktad utveckling av funktionsförmågan.

15 Personalen stöds i upprätthållandet och återställandet av funktionsförmågan

- 15.1 **Genom att i högre grad än tidigare beakta** funktionsförmågans övergripande karaktär.
- 15.2 **Genom att förbättra** chefernas ledningsberedskap med anknytning till arbetstid.
- 15.3 **Genom att utveckla** Försvarsmaktens arbetstidsavtal och -anvisningar för att skapa goda förutsättningar för arbete som upprätthåller arbetsförmågan.
- 15.4 **Genom att öka** undervisningen i faktorer som påverkar funktionsförmågan samt upprätthållande och utveckling av funktionsförmågan på alla nivåer av militärundervisningen.
- 15.5 **Genom att utöka** personalen och kompetensen inom upprätthållande och utveckling av funktionsförmågan.
- 15.6 **Genom att fästa särskild uppmärksamhet** vid upprätthållandet av den fysiska funktionsförmågan redan i början av militärkarriären.
- 15.7 **Genom att vidareutveckla** metoderna för psykosocialt stöd till personalen tillsammans med företagshälsovården och utomstående serviceproducenter.
- 15.8 **Genom att utveckla** samarbetet med andra myndigheter och organisationer inom olika delområden av funktionsförmågan.
- 15.9 **Genom att utveckla** olika aktörers förmåga att på ett förutseende sätt identifiera faktorer i arbete och tjänstgöring som orsakar belastning och utmattning.
- 15.10 **Genom att beakta** att vilo- och återhämtningstiden tryggas.
- 15.11 **Genom att regelbundet kartlägga** utmaningar i anslutning till arbetsorken och ingripa i dem genom åtgärder enligt modellen för aktivt stöd för arbetsförmågan.
- 15.12 **Genom att sänka** företagshälsovårdens tröskel att ge stöd i utbrändhetssituationer.
- 15.13 **Genom att utveckla** chefernas färdigheter i ledning av arbetsförmåga och samarbetet med företagshälsovården.
- 15.14 **Genom att intensifiera** samarbetet med företagshälsovården för att förebygga problem i stöd- och rörelseorganen.
- 15.15 **Genom att intensifiera** samarbetet med Finlands Olympiska Kommitté.
- 15.16 **Genom att fästa uppmärksamhet** vid kognitiv ergonomi och hjärnans välbefinnande i arbetet.
- 15.17 **Genom att uppmuntra** till att ta pauser i arbetet och hålla minipaus under dagen.
- 15.18 **Genom att belöna** personer som tar hand om och utvecklar sin funktionsförmåga oberoende av personalgrupp.

Dessutom

- **Utreds** före utgången av 2026 militäridrottens inverkan på främjandet av försvarsviljan och beredskapen samt Försvarsmaktens behov av att utvidga stödet till den finländska elitidrotten.
- **Utreds** före utgången av 2028 inrättandet av ett center för funktionsförmåga vid Försvarsmakten för att samordna och verkställa resultaten av normer och nya undersökningar, samt undervisningen och testningen.



Puolustusvoimat

Försvarsmakten • The Finnish Defence Forces
puolustusvoimat.fi