



**RAPPORT
FRA
ARBEJDSGRUPPEN
VEDRØRENDE JUSTERING AF FORSVARETS
PERSONEL- OG UDDANNELSESSTRUKTUR**

DEL II

INDHOLDSFORTEGNELSE

Bilagssamling.....	ii
KAPITEL 8 INDLEDNING	1
Grundlag	1
Udviklingen siden arbejdsgrupperapport del I	1
Arbejdsgruppens arbejde.....	1
KAPITEL 9 RESUMÉ	3
KAPITEL 10 MILITÆRT MANUELT NIVEAU	7
Indledning.....	7
Grunduddannelsesforløb.....	8
Faglært Personel.....	8
Tilvejebringelse og fastholdelse af personel med særlige specialer anvendt ved INTOPS.	10
Konstablernes individuelle kompetenceudvikling samt karrieremuligheder.	13
Realkompetence.	15
Forsvarets Civiluddannelsesordning.....	16
Afrunding	17
KAPITEL 11 CIVILE ANSATTE	19
Indledning.....	19
Karrieremuligheder i forsvaret	20
Kompetenceudvikling af forsvarets civile chefer og ledere	21
Kompetenceudvikling af forsvarets kortest uddannede	22
Militære kompetencer til civile medarbejdere udsendt i INTOPS.....	24
Standardiserede introduktionsforløb for førstegangsnysansatte civile medarbejdere	25
Seniorordninger	27
Ressourceberegning og økonomi	29
Afrunding	29
KAPITEL 12 RESERVEN	31
Indledning.....	31
De ændrede præmisser for reservepersonelordningen	31
Forsvarets behov for og anvendelse af personel af reserven	32
Opretholdelse af personelkapaciteten (personel af reserven)	33
Yderligere uddannelse og karrieremuligheder	33
Eksempler på karriereforløb for personel af reserven.....	34
Sammenfatning	36
KAPITEL 13 DEN REGIONALE FØRINGSSTRUKTUR	38
Indledning.....	38

Struktur og opgaver	38
Opstilling og opretholdelse af den regionale føringsstruktur	38
Uddannelses- og øvelsesvirksomhed	39
Sammenfatning	39
KAPITEL 14 PLIGTIG AFGANGSALDER	40
KAPITEL 15 TILBAGELØB TIL DEL I	41
Udviklingen i forsvarets bemandsituation siden Del I	41
Justeret grundofficersordning	42
Uddannelse af den militære mellemlidergruppes højeste funktionsniveau	43
Øvrige tilbageløb.....	44
KAPITEL 16 ANBEFALING	45
FORKORTELSER	46

BILAGSSAMLING

Bilag 22	Delrapport vedr. beskrivelse af grunduddannelsesforløb for konstabelgruppen i forsvaret.
Bilag 23	Delrapport vedr. militært faglært personel.
Bilag 24	Delrapport vedr. tilvejebringelse og fastholdelse af personel med særlige specialer anvendt ved INTOPS.
Bilag 25	Delrapport vedr. synliggørelse og systematisering af konstablernes individuelle kompetenceudvikling samt horisontale og vertikale karrieremuligheder.
Bilag 26	Delrapport vedr. realkompetence.
Bilag 27	Delrapport vedr. civiluddannelsesordningen.
Bilag 28	Delrapport vedr. kompetenceudvikling af forsvarets civile chefer og ledere.
Bilag 29	Delrapport vedr. kompetenceudvikling af forsvarets kortest uddannede.
Bilag 30	Delrapport vedr. militære kompetencer til civile i INTOPS.
Bilag 31	Delrapport vedr. introduktionsforløb for førstegangsnysatte civile i forsvaret.
Bilag 32	Delrapport vedr. seniorordninger.

KAPITEL 8 INDLEDNING

GRUNDLAG

Grundlaget for Arbejdsgruppen vedrørende justering af forsvarets personel- og uddannelsesstruktur fremgår af arbejdsgrupperapport Del I, der blev afleveret i februar 2007. I henhold til anbefalingerne i Arbejdsgrupperapport, Del I skal arbejdsgruppen behandle følgende emner i Del II:

- Manuelt militært niveau.
- Forsvarets civile ansatte.
- Reserven,
- Personel til hjemmeværnets regionale føringsstruktur,
- Pligtig afgangsalder for forsvarets ansatte.
- Evt. tilbageløb i forhold til denne rapporters anbefalinger, herunder stillingtagen til eventuel yderligere uddannelse af den militære mellemlidergruppes højeste funktionsniveau.

UDVIKLINGEN SIDEN ARBEJDSGRUPPERAPPORT DEL I

Siden afslutningen af arbejdsgrupperapport, Del I udviklede personelsituationen i forsvaret sig imidlertid på en måde, så der var risiko for væsentlig indvirkning på forsvarets kapaciteter på kort sigt. Der er derfor i løbet af efteråret 2007 iværksat en række tiltag, der skal forbedre rekrutteringen og fastholdelsen. Grundlaget for disse tiltag er i høj grad det i Arbejdsgruppen Personel- og Uddannelsesstruktur udarbejdede materiale.

Dele af arbejdsgrupperapporten, Del I, er derfor ikke længere tidssvarende, mens andre dele – også fra nærværende rapport – allerede er iværksat. Det er undervejs vurderet hensigtsmæssigt at fokusere ressourcerne på den proces, der nu gennemføres som følge af fastholdelsessituationen.

Der er i rapporten indarbejdet et afsnit, der redegør for konsekvenserne for arbejdsgruppearbejdet som følge af arbejdet relateret til fastholdelsessituationen, inklusiv en kort beskrivelse af udviklingen siden Del I. I den forbindelse er det besluttet at implementere en ny grundofficersuddannelse i de tre værn, der strukturelt tager højde for konsekvenserne af personelafgangen i relation til forsvarets opgavevaretagelse. Konceptet er kort beskrevet i rapporten.

Herudover er det besluttet, at emnet pligtig afgangsalder afgrænses til i arbejdsgruppesammenhæng kort at fremhæve en eventuel forhøjelse af afgangsalderen kan medføre markante konsekvenser for forsvarets personelstruktur, herunder personaleomsætning, karrieremuligheder og stillingsbesættelser, samt en reduceret kapacitet til at løse operative opgaver. Pligtig afgangsalder forventes at blive et emne under overenskomstforhandlingerne 2008. Det er derfor arbejdsgruppens opfattelse, at det bl.a. henset til forhandlingsmulighederne vil være uhensigtsmæssigt at behandle dette område detaljeret i arbejdsgruppesammenhæng.

Konsekvenserne af en eventuel forhøjelse af den pligtige afgangsalder må analyseres nærmere i tilknytning til overenskomstforhandlingerne, således at resultatet heraf ikke medfører problemer for forsvares evne til at løse pålagte opgaver, også på sigt.

ARBEJDSGRUPPENS ARBEJDE

Arbejdsgruppen har udarbejdet yderligere 11 delrapporter, som ligger til grund for arbejdsgrupperapporten. Det skal bemærkes, at der som følge af de løbende analyser, overvejelser og justeringer kan forekomme afvigelser mellem konklusioner i delrapporterne og arbejdsgrupperapporten.

Delrapporter og arbejdsgrupperapport er løbende er blevet forelagt styregruppen og følgegruppen. Der har i forbindelse med del II været holdt henholdsvis 6, 5 og 9 møder i styregruppen, følgegruppen og arbejdsgruppen.

Arbejdsgrupperapport, Del II er afgivet i enighed.

.....

København, december 2007

Laila Reenberg

Pernille Reuter Eriksen

Carsten Vejre

Annemette Schütt Ruth

Mogens Bech

Morten Danielsson

Keld Madsen

Ib Jensen

Gunner Arpe Nielsen

Hans Hartmann

Anders J. Hansen

Knud R. Bendixen

KAPITEL 9

RESUMÉ

I **kapitel 10** beskrives problem- og indsatsområder i relation til forsvarets evne til at rekruttere, fastholde og udvikle personel på militært manuelt niveau.

Det militære manuelle niveau udgøres af forsvarets konstabler, som er den største personelgruppe i forsvaret. Konstablen kan nok med rette karakteriseres som kernemedarbejderen i forsvaret – grundstammen, uden hvilken forsvaret ikke ville kunne løse sine mangeartede opgaver.

Konstabler rekrutteres fra værnepligtsholdene eller direkte ind på konstabelevuddannelserne. Fælles for alle er, at man først gennemfører en basisuddannelse for derefter at blive uddannet i et militært speciale.

Konstabler bestrider stillinger af meget varierende karakter i forsvaret. Stillingerne er primært i den operative struktur ved enhederne, men der er også konstabler ved stabe, skoler og i den værnssfælles struktur. Konstabelstillinger har ofte udelukkende et militært indhold, men de kan også være kombineret med indhold, som man kender fra det civile samfund, f.eks. i faglærte funktioner. Konstablen er oftest ufaglært, men forsvaret har i stigende grad brug for faglærte konstabler.

Kompetenceudvikling af konstabelgruppen sker gennem grund- og efteruddannelse, og i høj grad også gennem opgavevaretagelsen i ind- og udland. Anvendelse og kompetenceudvikling af konstablen gennemføres i størst mulig overensstemmelse med forsvarets behov, konstablens individuelle ønsker og rådige ressourcer. I takt med den teknologiske udvikling og professionaliseringen af forsvaret ses stigende krav til specialiseringen af konstablen. Derfor har forsvaret brug for, at der er fokus på gennemførelse af en struktureret og systematisk kompetenceudvikling af konstabelgruppen. Da kun en mindre del af denne gruppe forbliver ansat i forsvaret frem til pensionering, er det også i den enkelte konstabels egen interesse, at der sker en udvikling i dennes kompetencer under ansættelsen i forsvaret. Set i et samfundsperspektiv bør både forsvaret og den enkelte have fokus på, at konstablen kan fortsætte sit arbejdsliv i det civile med udgangspunkt i kendte og brugbare kompetencer.

Kompetenceudvikling for konstablen kan rette sig mod et vertikalt forløb mod en mellemlider- eller lederuddannelse, og/eller et horisontalt forløb rettet mod et ændret tjenesteområde, en yderligere specialisering indenfor nuværende område, eller mod et fagligt forløb for ufaglærte.

Den langsigtede planlægning af tjeneste og kompetenceudvikling udmøntes af personforvaltningen. Ved oprettelse af Forsvarets Personeltjeneste blev udstikkerkonceptet gældende for alle personelgrupper – også det militære manuelle niveau. Den koordinerede dialog om den enkelte konstabels tjeneste-, karriere- og kompetenceudviklingsmuligheder mellem chef, medarbejder og udstikker, er nu blevet formaliseret. Udstikkeren er konstablens 'personlige' HR-rådgiver, som sammen med konstablen tilrettelægger et tjenesteforløb, som skal udmønte sig i en 6-årsplan.

Konstabelgruppens afgørende betydning for forsvaret medfører et behov for, at forsvaret i højere grad sætter konstablen i fokus. Kapitlet beskriver indledningsvis grunduddannelsesforløb for konstabelgruppen i de tre værn, hvorefter der er fokuseret på et antal prioriterede indsatsområder:

- Faglært personel
- Personel med særlige INTOPS specialer
- Kompetenceudviklings- og karrieremuligheder

Herudover er der gennemført en analyse og vurdering af forsvarets muligheder for anvendelse af begrebet 'realkompetence', som er særlig centralt for forsvarets stampersonel, og endelig er der gennemført en analyse og vurdering af Forsvarets Civiluddannelsesordning.

I **kapitel 11** beskrives problem- og indsatsområder i relation til forsvarets evne til at rekruttere, fastholde og udvikle forsvarets civilt ansatte medarbejdere.

Der er i forsvaret ansat omkring 7000 civile medarbejdere. Disses indsats i forsvaret er i offentligheden generelt mindre synlig end den indsats, som de militært ansatte leverer i internationale operationer. De civile medarbejderes opgaveløsning er ikke desto mindre meget væsentlig for forsvarets evne til at levere de ydelser, som der fra politisk side stilles krav om.

Civile medarbejdere bidrager særligt med kompetencer, viden og ressourcer inden for områder, hvor det ofte ikke er hensigtsmæssigt eller rationelt at anvende militært ansatte. Styrken ved at benytte civilt ansatte er bl.a., at det giver mulighed for at tilføre kompetencer og viden, der ikke umiddelbart kan tilvejebringes inden for forsvarets militære medarbejdergruppe. Herudover giver brug af civile medarbejdere mulighed for hurtigt at kunne tilvejebringe ressourcer til strukturen, idet civilt ansatte med de rette kvalifikationer principielt kan rekrutteres "fra gaden" og umiddelbart kvalificere til at besætte en konkret stilling. Mange af de kompetencer, som forsvaret efterspørger hos de civile medarbejdere, er dog også eftertrængte i det omgivne samfund. En vigtig opgave for forsvaret er derfor at styrke fastholdelsen af civile medarbejdere, hvor ikke mindst kompetenceudvikling og karrieremuligheder spiller en central rolle som fastholdelsesfaktor.

De civilt ansatte i forsvaret udfylder roller på stort set alle niveauer og inden for de fleste støttefunktioner:

- Håndværkere som f.eks. mekanikere, tømrere og smede.
- Ufaglærte til bl.a. vedligeholdelse og rengøring af de rent fysiske rammer og cafeteriedrift.
- Civile medarbejdere med kompetencer rækkende fra økonomistyring over personforvaltning til generel administration.
- Akademisk uddannede medarbejdere både inden for generel sagsbehandling og inden for mere specialiserede områder, hvor forsvaret har brug for særlige spidskompetencer. Det kan fx være ingeniører, jurister og økonomer.
- Civile chefer, der bidrager til den strategiske og overordnede ledelse af forsvaret i samarbejde med de militære chefer.

Forsvaret skal kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere ved at tilbyde attraktive, individuelle udviklingsmuligheder. Derfor skal forsvaret have fokus på talent- og karriereudvikling. Målrettet talentudvikling og talentpleje sikrer, at den enkelte medarbejders personlige talenter kan udvikles og udfordres til medarbejderens og forsvarets gensidige fordel.

Forsvaret har en række udfordringer i forbindelse med anvendelsen af det civile personel. I dette kapitel er behandlet et antal prioriterede områder, hvor der er behov en særlig indsats. Nogle af disse områder er af strategisk betydning, mens andre vedrører mindre vidtgående, men alligevel vigtige områder. De valgte områder er:

- Kompetenceudvikling af forsvarets civile chefer og ledere.
- Kompetenceudvikling af forsvarets kortest uddannede.
- Militære kompetencer til civile medarbejdere udsendt i INTOPS.
- Standardiserede introduktionsforløb for førstegangsnysansatte civile medarbejdere.
- Etablering af seniorordninger.

I **kapitel 12** behandles forhold for forsvarets personel af reserven. Den tidligere reservepersonelordning skal, som følge af nedlæggelse af mobiliseringsforsvaret og en transformation mod et

mere professionelt og indsatsberedt forsvar, ses i en anden kontekst. Personel af reserven er en samlede betegnelse for personel, der har valgt en løsere ansættelsesform i forsvaret i forhold til fastansatte. Det er således den enkeltes ansættelsesforhold med forsvaret og ikke uddannelsesbaggrund, der er afgørende for betegnelsen "af reserven". Dermed er begrebet reserven bevaret, men betydningen er ændret velvidende, at personel af reserven som hidtil vil bidrage væsentligt til forsvarets opgavevaretagelse.

Personel af reserven planlægges bl.a. anvendt i den regionale føringsstruktur, på rådighedskontrakt og basiskontrakt med tillæg i hærens, søværnets og flyvevåbnets operative enheder, ved specialistpuljer ved Forsvarsakademiet og Forsvarets Sundhedstjeneste og endelig i en central personelpulje.

Personel af reserven er således af stor betydning for forsvarets løsning af opgaver i internationale operationer samt i relation til løsning af de hjemlige totalforsvarsopgaver. Som følge af nedlægelse af mobiliseringsforsvaret og de tilhørende strukturer vil det kvantitative behov i indeværende forligsperiode dog falde, hvorfor antallet af konstabler, befalingsmænd og officerer af reserven i strukturen tilpasses i løbet af perioden. Den strukturelt betingede anvendelse af personel af reserven er hægtet op på forsvarets opgaver i internationale operationer og opgaver i nationalt regi. Personel af reserven indgår som en del af forsvarets operative kapaciteter, ligesom anvendelse af personel af reserven er medvirkende til at give forsvaret en personelmæssig fleksibilitet og redundans (robusthed).

Opretholdelse af reservepersonelkapaciteten finder overordnet sted gennem rekruttering fra og udnyttelse af personelomsætningen blandt fast personel, herunder produktionen af GRO1 officerer, stampersonel udsendt i internationale missioner på korttidskontrakt og gennem kontraktofficersordninger. Opretholdelse af kapaciteten er dog behæftet med en del usikkerhed grundet ændringen af forsvarets struktur, effekten af det internationale engagement samt den forestående justering af officersuddannelserne. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt at området analyseres med henblik på at gennemføre mulige justeringer efter behov. Denne analyse bør gennemføres i basisorganisationen som del af øvrige rekrutterings- og fastholdelsestiltag.

Såvel kontaktofficeren som officeren med GRO1 baggrund kan efter udløb af sin initialkontrakt fortsætte tilknytningen til forsvaret ved tegning af en rådigheds- eller basiskontakt, og således gøre karriere som reserveofficer afhængig af ønske og indsats.

Der er ikke planlagt egentlig strukturel videre- og efteruddannelse for personel af reserven. En reserveofficer vil dog fortsat kunne optages på uddannelser, der har relevans for dennes nuværende eller fremtidige funktion. Uddannelse, såvel den vedligeholdende som den kompetencegivende, sker ved enhedens foranstaltning, og planlægges i et samarbejde mellem enheden, Forsvarets Personeltjeneste og den enkelte. I det omfang, der ved den enkelte myndighed er behov for udnævnelse for at besætte en ledig funktion, vil egnet personel af reserven gennem en konkret individuel vurdering kunne udnævnes ved meritering.

I kapitel 13 beskrives opretholdelsen af den regionale føringsstruktur.

Hjemmeværnet opstiller og uddanner en regionsbaseret føringsstruktur, der gør totalforsvarsregionerne i stand til at indsætte og føre indkaldte dele af totalforsvarsstyrken. Den regionale føringsstruktur er som udgangspunkt organiseret i en underafdelingsstruktur suppleret med stabs-officerer og forbindelsesofficerer, hvortil Forsvarskommandoen bidrager til opstillingen med cirka 900 officerer, befalingsmænd og konstabler af reserven og endvidere bidrager til den videre opretholdelse heraf.

Opretholdelse af den regionale føringsstruktur forventes gennemført gennem udnyttelse af personelomsætningen fra bl.a. forsvarets faste struktur, der søger ud af forsvaret samt kontraktofficerer, der efter ønske kan nyttiggøres i den regionale føringsstruktur. Rekrutteringsgrundlaget

styrkes væsentligt som følge af bl.a. en øget produktion af befalingsmænd samt introduktion af justerede grundofficersuddannelser i hæren, søværnet og flyvevåbnet.

I **kapitel 14** redegøres kort for, at emnet pligtig afgangsalder ikke behandles i regi af denne arbejdsgruppe, idet pligtig afgangsalder må forventes at bliver et emne under overenskomstforhandlingerne 2008.

En eventuel forhøjelse af afgangsalderen kan medføre markante konsekvenser for forsvarets personelstruktur, herunder personaleomsætning, karrieremuligheder og stillingsbesættelser, samt en reduceret kapacitet til at løse operative opgave. Disse konsekvenser må analyseres nærmere i tilknytning til overenskomstforhandlingerne.

I **kapitel 15** redegøres der kort for konsekvenserne for arbejdsgruppearbejdet som følge af efterårets iværksatte tiltag relateret til fastholdelsessituationen, herunder en kort beskrivelse af udviklingen i personelsituationen siden afslutning af arbejdsgrupperapporten, Del I.

Ligeledes beskrives grundlaget for at oprette en værnssfælles efteruddannelse for de militære mellemledere. Denne uddannelse kan dog ikke kategoriseres som en videreuddannelse, der sigter på at bestride et højere funktionsniveau.

I **kapitel 16** fremsættes anbefaling om, at de i kapitlerne 10, 11 og 12 beskrevne løsningsmuligheder iværksættes hurtigst muligt.

KAPITEL 10

MILITÆRT MANUELT NIVEAU

INDLEDNING

Det militære manuelle niveau udgøres af forsvarets konstabler, som er den største personelgruppe i forsvaret. Konstablen kan nok med rette karakteriseres som kernemedarbejderen i forsvaret – grundstammen, uden hvilken forsvaret ikke ville kunne løse sine mangeartede opgaver.

Konstabler rekrutteres fra værnepligtsholdene eller direkte ind på konstabelevuddannelserne. Fælles for alle er, at man først gennemfører en basisuddannelse for derefter at blive uddannet i sit militære speciale.

Konstabler bestrider stillinger i forsvaret af meget varierende karakter. Stillingerne er primært i den operative struktur ved enhederne, men der er også konstabler ved stabe, skoler og i den værnssfælles struktur. Konstabelstillinger har ofte udelukkende et militært indhold – er rene soldaterfunktioner – men kan også være kombineret med indhold, som man kender fra det civile samfund, f.eks. i faglærte funktioner. Konstablen er oftest ufaglært, men forsvaret har i stigende grad brug for faglærte konstabler.

Kompetenceudvikling af konstabelgruppen sker gennem grund- og efteruddannelse, men i høj grad også gennem opgavevaretagelsen i ind- og udland. Anvendelse og kompetenceudvikling af konstablen gennemføres i størst mulig overensstemmelse med forsvarets behov, konstablens individuelle ønsker og rådige ressourcer. I takt med den teknologiske udvikling og professionaliseringen af forsvaret ses stigende krav til specialiseringen af konstablen. Derfor har forsvaret brug for, at der er fokus på gennemførelse af en struktureret og systematisk kompetenceudvikling af konstabelgruppen. Da kun en mindre del af denne gruppe forbliver ansat i forsvaret frem til pensionering, er det også i den enkelte konstabels egen interesse, at der sker en udvikling i dennes kompetencer under ansættelsen i forsvaret. Set i et samfundsperspektiv bør både forsvaret og den enkelte have fokus på, at konstablen kan fortsætte sit arbejdsliv i det civile med udgangspunkt i kendte og brugbare kompetencer.

Den funktionsrettede kompetenceudvikling foregår der, hvor tjenesten forrettes. Den lokale chef har den daglige kontakt med konstablen, og er derfor ansvarlig for anvendelse og kompetenceudvikling indenfor nuværende funktion, hvilket kan involvere specialisering i yderligere områder.

Den langsigtede tjenesteplanlægning og kompetenceudvikling udmøntes af personforvaltningen. Ved oprettelse af Forsvarets Personeltjeneste blev udstikkerkonceptet gældende for alle personelgrupper – også det militære manuelle niveau. Den koordinerede dialog om den enkelte konstabels tjeneste-, karriere- og kompetenceudviklingsmuligheder mellem chef, medarbejder og udstikker er nu blevet formaliseret. Udstikkeren er konstablens 'personlige' HR-rådgiver, som sammen med konstablen tilrettelægger et tjenesteforløb, som skal udmønte sig i en 6-årsplan. Midlertidig tjeneste i eller permanent forsættelse til andet værn kan også indgå i en tjenesteplan.

Kompetenceudvikling for konstablen kan rette sig mod et vertikalt forløb mod en mellemlider- eller lederuddannelse, og/eller et horisontalt forløb rettet mod et ændret tjenesteområde, en yderligere specialisering indenfor nuværende område, eller mod et fagligt forløb for ufaglærte. Udover militær efteruddannelse vil elementer som f.eks. voksenlæring-, HF-enkeltfags- og civiluddannelse kunne indgå i sådanne forløb.

Konstabelgruppens afgørende betydning for forsvaret medfører et behov for, at forsvaret i højere grad sætter konstablen i fokus. Dette kapitel beskriver indledningsvis grunduddannelsesforløb for konstabelgruppen i de tre værn, hvorefter der er fokuseret på et antal prioriterede indsatsområder:

- Faglært personel
- Personel med særlige INTOPS specialer
- Kompetenceudviklings- og karrieremuligheder

Herudover er der gennemført en analyse og vurdering af forsvarets muligheder for anvendelse af begrebet 'realkompetence', som er særlig centralt for forsvarets stampersonel, og endelig er der gennemført en analyse og vurdering af Forsvarets Civiluddannelsesordning.

GRUNDUDDANNELSESFORLØB¹

For at klarlægge og synliggøre det fælles udgangspunkt for konstabelgruppen i de tre værn er der udarbejdet en delrapport (bilag 22), som har til formål at beskrive grunduddannelsesforløbene for konstabelgruppen i henholdsvis hæren, søværnet og flyvevåbnet. Herudover er der udarbejdet et antal kompetenceprofiler for typiske funktioner i denne gruppe.²

I delrapporten beskrives formål, principper, terminer m.v. for grunduddannelsesforløb i hvert værn frem til, at soldaten har nået et uddannelsesniveau, hvor denne kan udfylde en funktion i en operativ enhed.

For hæren beskrives således Hærens Basisuddannelse og Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse og som det andet mulige spor til ansættelse som konstabel, Hærens Konstabelelevuddannelse.

Søværnets grundlæggende uddannelser beskrives i form af Søværnets Basisuddannelse og søværnets funktionsuddannelser.

De grundlæggende uddannelser i flyvevåbnet beskrives gennem Flyvevåbnets Basisuddannelse, Flyvevåbnets Militærfaglige Uddannelse og Flyvevåbnets Reaktionsstyrkeuddannelse. Endelig beskrives kort de mulige funktionsuddannelser for konstabelelever i flyvevåbnet.

FAGLÆRT PERSONEL³

Forsvaret anvender mange forskellige typer af erhvervsuddannet (faglært) personel. Det er en meget forskellig og omfattende medarbejdergruppe, og arbejdsgruppen har derfor valgt alene at behandle problemstillinger vedrørende rekruttering, fastholdelse og uddannelse for de seks største faggrupper. Disse grupper er mekanikere, flymekanikere, skibsteknisk personel, logistikassistenter, elektronik- og automatikfagteknikere samt administrativt personel. Øvrige grupper af erhvervsuddannet personel er ikke behandlet, men de beskrevne løsningsforslag vurderes i væsentligt omfang at være anvendelige for alle faglærte grupper i forsvaret. Der er udarbejdet kompetenceprofiler for de behandlede faglærte funktioner.

Af AGPU rapporten del I fremgår det, at rekruttering til og fastholdelse i forsvaret i indeværende forligsperiode vanskeliggøres af en række faktorer. Rekrutteringspotentialer er beskedent på grund af de små ungdomsårgange samtidigt med, at samfundet befinder sig i en højkonjunktur. Herudover anfører AGPU rapporten del I⁴ en række faktorer, som påvirker unges valg af job og uddannelse. Disse faktorer har også indvirkning på rekruttering og fastholdelse af faglært personel i forsvaret. Trækket på specialister har været meget højt for at inddække behovene ved internationale operationer, hvilket påvirker personellet's vilkår. Herunder har forsvaret fortsat vanskeligt ved at rekruttere og fastholde en række specialister, som alle er afgørende for enhedernes operative virke samt for uddannelsesvirksomheden. Dette gælder især faglært personel. Derfor er det vigtigt, at forsvaret fokuserer bredt, når faglært personel skal rekrutteres.

I bilag 23 er beskrevet de forskellige muligheder, som forsvaret benytter for at rekruttere faglært personel herunder også personel, der skal uddannes til et faglært speciale. For de udvalgte fag-

¹ Bilag 22, Delrapport vedr. beskrivelse af grunduddannelsesforløb for konstabelgruppen i forsvaret.

² En kompetenceprofil defineres i denne sammenhæng som en beskrivelse af hovedopgaver og delopgaver i en bestemt funktionstype samt de dertil krævede kompetencer.

³ Bilag 23, Delrapport vedr. faglært personel

⁴ AGPU rapport, del I, kapitel 5 og 6 samt bilag 6 'Delrapport vedr. forsvaret – ungdom og uddannelse'.

grupper beskrives uddannelsesforløb i forsvaret med udgangspunkt i, at medarbejderen civilt har gennemført erhvervsuddannelsesgrundforløbet.

Der er identificeret en række problemområder i forbindelse med rekruttering, fastholdelse og uddannelse af faglært personel:

- Rekruttering af faglært personel til ansættelse i forsvaret samt fastholdelse af eget uddannet faglært personel vanskeliggøres af, at forsvaret ikke matcher det civile lønniveau for disse grupper og derfor ikke altid kan konkurrere med civile virksomheder. En stor del af det faglærte personel ønsker endvidere ikke langtidskontrakt, da de ikke ønsker at opgive den allerede opsparede civiluddannelsesret.
- En uforudset stor afgang blandt det faglærte personel sammenholdt med et øget strukturelt behov for denne personelgruppe som konsekvens af blandt andet forsvarsforliget for perioden 2005-2009 medfører, at mange stillinger, der skulle besættes med faglært personel, står tomme.
- På grund af personelmangel er det faglærte personel ofte mere belastet af hyppige udsendelser i INTOPS samt sejlads med søværnets skibe end mange af de øvrige manuelle personelgrupper. Dette er medvirkende til at vanskeliggøre fastholdelse af personellet. Faglært personel i den hjemlige struktur skal desuden inddække den manglende arbejdskraft for deres udsendte kolleger, hvilket øger arbejdsbelastningen og skaber forringet arbejdsklima.
- Forsvaret mangler generelt færdiguddannet faglært personel (svende) til at forestå uddannelse af lærlinge under disses praktikperioder. For at lærlingen kan opnå optimale uddannelsesvilkår, er der - bl.a. henset til forsvarets internationale engagement - behov for halvanden til to svende pr. lærling i praktikperioden.

Som løsning på de beskrevne problemområder er der identificeret en række forslag.

Rekrutteringsindsatsen foreslås målrettet ved, at forsvaret markedsfører sig - særligt på tekniske uddannelsessteder - som en faglig uddannelsesinstitution med efterfølgende ansættelsesgaranti. Dette i form af foredragsvirksomhed, gennem udlevering af uddannelseskataloger, oplysninger på hjemmesider m.v. Endvidere skal det aktivt tilsikres, at alle potentielt egnede kandidater - ved ansøgning om specifik tjeneste eller uddannelse i forsvaret - tilbydes alternativer til den ansøgte tjeneste eller uddannelse, såfremt det oprindelige ønske ikke kan imødekommes.

Fastholdelsesindsatsen foreslås målrettet ved en styrkelse af løntillæg til særlige funktioner og i forbindelse med udsendelse i internationale operationer. Endvidere skal forsvaret øge fokus på udarbejdelse af tjenesteplaner for konstabelgruppen.

Herudover foreslås det, at:

- Forsvaret gives mulighed for at indgå uddannelsesaftaler med værnepligtige og hjemsendt personel om afvikling af praktikforløb i forsvaret i forbindelse med gennemgang af en civil faglig uddannelse. Forløbet afsluttes med tilbud om fortsat tjeneste efter gennemført svendeprøve/eksamen. Under uddannelsesforløbet ydes løn mv. som for øvrige konstabler.
- Forsvaret tilbyder gennemførelse af erhvervsuddannelsesgrundforløb forud for gennemgang af forsvarets lærlingeforløb.
- Civilt ansat personel tilbydes ansættelse i militære stillinger. Personellet gives den nødvendige militære uddannelse og overgår til militær ansættelse.
- Forsvaret tilbyder øget kompetenceudvikling, fleksible ansættelsesvilkår samt meritering.
- Forsvaret tilbyder korttidskontrakt til personellet allerede ved ansættelse som konstabelelev/lærling.
- Forsvaret øger anvendelsen af udlicitering af støtteopgaver såvel nationalt som i forbindelse med INTOPS. Her skal der tages behørigt hensyn til, at forsvaret opretholder egen evne til at løse disse opgaver.
- Forsvaret undersøger muligheden for i højere grad at anvende civile i visse militære stillinger i INTOPS.
- Forsvaret fortsætter anvendelsen af kortere udsendelsesperioder for faglært personel, der udsendes hyppigt.

- Forsvaret tilsikrer i forbindelse med indgåelse af kontrakter med civile leverandører, at leverandøren forpligtiger sig til at tage forsvarets lærlinge i praktik.
- Forsvaret indgår aftaler om uddannelsessamarbejde med civile entreprenører. I den forbindelse kan InterForce samarbejdet med fordel anvendes mere aktivt. Afhængig af muligheder for indgåelse af uddannelsessamarbejder med civile entreprenører foreslås det endvidere, at forsvaret øger antallet af egne standpladser i fornødent omfang.

Forsvarets mangel på militært faglært personel er på de omhandlede fagområder meget kritisk. Det anbefales således, at de ovenstående foreslåede tiltag efter en ressourceberegning iværksettes hurtigst muligt. Visse løsningsforslag er eller kan delvist være omfattet af aftaleområdet.

TILVEJBRINGELSE OG FASTHOLDELSE AF PERSONEL MED SÆRLIGE SPECIALER ANVENDT VED INTOPS⁵

I forbindelse med opstilling af enheder til internationale operationer (INTOPS) er der en række funktioner – ud over de ovennævnte faglærte funktionsområder - der er særligt vanskelige at besætte. Arbejdsgruppen har valgt at fokusere på følgende fem funktionsområder:

- Personbeskytter,
- LAN manager/informatik tekniker (LANMAN/IT personel),
- electronic warfare operatør,
- sanitetsfagligt personel og
- bjærgningspersonel, hjulkøretøj.

Disse 5 funktioner vurderes at udgøre et repræsentativt udsnit af funktionsområder, hvor problemerne er særligt udtalte. Enkelte af funktionsområderne – og de relaterede problemstillinger – er værnsmæssige og kan ikke udelukkende henføres til INTOPS.

Der er flere forhold, der medfører særlige vanskeligheder i forbindelse med tilvejebringelse og fastholdelse af de udvalgte funktionsområder, idet der både er tale om strukturelle, bemandingsmæssige, materielmæssige og kapacitetsmæssige problemstillinger.

Øvrige manuelle personelgrupper/funktionsområder er ikke behandlet, men de beskrevne løsningsforslag vurderes for en stor dels vedkommende anvendelige for disse.

Som underbilag til bilag 24 er vedlagt forslag til kompetenceprofiler for de behandlede funktionsområder. Kompetenceprofilerne giver overblik over arbejdsområder, uddannelser og kompetencer for funktionsområderne.

I det følgende er de væsentligste problemområder og løsningsforslag beskrevet.

Personbeskytter.

Forsvaret har siden 2003 løst opgaven med at beskytte personer med VIP-status i f.m. forsvarets internationale missioner. Opgaven er hidtil løst af militærpoliti og specialoperationsstyrkerne. For at reducere belastningen på specialoperationsstyrkerne og militærpolitiet har Forsvarskommandoen iværksat en forsøgsordning for uddannelse af personbeskyttere, der i højere grad baseres på personel fra den øvrige del af strukturen. Ordningen bliver evalueret ved udgangen af 2007.

Funktionen personbeskytter findes ikke i den hjemlige operative struktur. Rekruttering blandt allerede ansat personel kan medføre, at afgivende enheders muligheder for opgaveløsning svækkes. Endvidere har personel på manuelt niveau med militærpolitimæssig baggrund ikke nødvendigvis modtaget personbeskytteruddannelsen.

Følgende løsninger foreslås:

- Der er behov for en snæver koordination imellem de operative kommandoer og Forsvarets Personeltjeneste i forbindelse med optagelse af personel på uddannelsen for at tilsikre, at

⁵ Bilag 24, Delrapport vedr. tilvejebringelse og fastholdelse af personel med særlige specialer anvendt ved internationale operationer.

udvælgelse af personel til uddannelsen, ikke kompromitterer afgivende enheds muligheder for at løse sine primære opgaver.

- Militærpoliti på manuelt niveau skal gives personbeskytteruddannelsen som del af militærpolitituuddannelse. Der skal stilles ensartede krav til personellet og gennemføres en overordnet certificering inden udsendelse. De opnåede kvalifikationer skal konsekvent registreres i DeMars, ligesom tidligere uddannede protection team soldaters kvalifikationer også skal registreres heri.

LANMAN/IT personel.

I INTOPS sammenhæng er der for hærens vedkommende et generelt behov for funktionerne LANMAN 1 og LANMAN 2. Funktionen LANMAN⁶ findes ikke i den hjemlige operative struktur, hvorfor der ikke er en organisatorisk personelpulje at udsende fra. Endvidere vurderes der at være behov for LANMAN til at forestå drift og vedligeholdelse af enhedernes operative IT-systemer i nationalt regi

Flyvevåbnet opererer med samme struktur både hjemme og ude, hvorfor en struktur i balance vil kunne understøtte flyvevåbnets operationer. Såfremt hærens behov overstiger kapaciteten, kunne flyvevåbnet bidrage ved at afgive IT-personel, hvilket kan få indflydelse på flyvevåbnets øvrige opgaveløsning. Flyvevåbnets struktur er dog ikke fuldt bemandet grundet problemer med at tiltrække tilstrækkeligt antal ansøgere til IT-uddannelser, hvorfor bidrag til hærens opgaveløsning aktuelt ikke er muligt.

Følgende løsninger foreslås:

- Der bør oprettes funktioner som LANMAN 1 og 2 i den hjemlige operative struktur i hæren.
- I forlængelse af uddannelse som IT-supporter bør der stilles krav om deltagelse i som minimum en udsendelse i mission, alternativt kan tjenestepligtserklæring overvejes anvendt.

Elektronisk krigsførelsesoperatør/sprog.

Det politiske varsel vedrørende nye indsættelsesområder kan være for kort til at kunne tilvejebringe de nødvendige sprogkapaciteter i tide, og forsvaret har ikke mulighed for at opbygge sprogsagkyndige i "puljer til forventet brug". Det er af afgørende vigtighed, at de første enheder i et indsættelsesområde kan kommunikere med befolkningen. Der er problemer med rekruttering og uddannelseskapacitet til denne opgave.

Følgende løsninger foreslås:

- Forsvaret gives mulighed for at opbygge en pulje af sprogkyndige (hovedsprog) inden for de sandsynlige fremtidige indsættelsesområder.
- Rekrutteringsindsatsen målrettes personel med de nødvendige sproglige kvalifikationer.
- Der etableres enten et lokalt eller mobilt sprog-laboratorium med kapacitet til op til 15 elever.

Sanitetsfagligt Personel.

NATO har defineret krav til sanitetstjenestens faglige og operative niveau. Forsvarets sanitets- og sundhedsfaglige uddannelser afspejler ikke til fulde de ændrede krav og afspejler kun i begrænset omfang en værnsfælles tilgang til opgaveløsningen. Niveauerne for samtlige sanitetsuddannelser i forsvaret vurderes at være utilstrækkelige.

Tiden til rådighed i reaktionsstyrkeuddannelsen muliggør ikke tilstrækkelig uddannelse af det sanitetsfaglige personel inden for både det militære og sanitetsfaglige område. En styrkelse af de sanitetsfaglige uddannelser vil derfor svække den militære uddannelse.

Der er identificeret og beskrevet et antal mere specifikke problemstillinger for hver af følgende sanitetsfaglige funktioner: Sygehjælper, ambulancemand, kører i sanitetsgruppe, sygepasser og sanitetsgast.

⁶ LANMAN 1 er den ansvarlige for IT-driften i INTOPS og LANMAN 2 er dennes hjælper.

Følgende løsninger foreslås bl.a.:

- Ved opbygning af sanitetskompagniet tilvejebringes mulighed for ansættelse af sanitetspersonel i stående reaktionsstyrke.
- Forsvaret bør gennemføre en målrettet rekrutteringsindsats på det sanitetsfaglige område såvel eksternt som internt.
- Der bør indføres en sanitetsuddannelse for enkeltmand i rammen af reaktionsstyrkeuddannelsen byggende på den uddannelse, der er givet i førstehjælp under basisuddannelsen.
- Værnsfælles sanitetshjælperuddannelse bør etableres.
- Den sanitetsfaglige uddannelse bør modulopbygges således, at den honorerer – og giver merit i forhold til – de civile krav til uddannelse af ambulancepersonale.
- Det bør forsøges at rekruttere civile ambulancemænd, som gives supplerende militær uddannelse forud for udsendelse i INTOPS.
- Der forudses et behov for formaliseret samarbejde med civile udbydere af ambulancetjenester. Den nuværende sygepasseruddannelse bør omlægges til en sanitetsfaglig grunduddannelse med tyngde på præhospital indsats frem for sygepleje.
- Forsvaret bør intensivere rekrutterings- og fastholdelsesindsatsen af såvel sanitetsgaster som læger til søværnet. Uddannelsesbehovet for sanitetsgasten bør analyseres nærmere.

Bjærgningspersonel, hjulkøretøjer.

Der er ikke et tilstrækkeligt antal relevante stillinger i den hjemlige struktur til at understøtte ansættelse af bjærgningspersonel efter endt tjeneste i INTOPS. Forsvaret har derfor vanskeligt ved at fastholde bjærgningspersonellet. Mangel på bjærgningspersonel medfører endvidere, at udsendelsesfrekvensen for bjærgningsbesætninger er stor, hvilket forstærker fastholdelsesproblemerne.

Følgende løsninger foreslås:

- Der bør oprettes flere stillinger som Bjærgningsmand, hjul i den hjemlige struktur⁷.
- Gennem samarbejdsaftaler med civile udbydere af bjærgningsassistance etableres mulighed for 'on the job training' af forsvarets bjærgningspersonel samt mulighed for ansættelse af civilt uddannet bjærgningspersonel med henblik på udsendelse i INTOPS.
- Der bør anskaffes et tilstrækkeligt antal køretøjer og øvrigt bjærgningsmateriel til uddannelsesbrug, således uddannelsen i den hjemlige struktur kan gennemføres på relevante køretøjer og flere kan uddannes.
- Mulighederne for at hele eller dele af bjærgningsuddannelsen kan gennemføres i samarbejde med civile udbydere af bjærgningsassistance bør undersøges.

Delrapporten anbefaler, at hvor løsningsforslagene retter sig mod efteruddannelse af i forvejen grunduddannet personel, og hvor uddannelseskapaciteten allerede er til stede, iværksættes disse umiddelbart.

Øvrige løsningsforslag anbefales i fornødent omfang analyseret yderligere og herunder ressourceberegnet. Såfremt forslagene herefter kan godkendes, anbefales de iværksat hurtigst muligt, idet opmærksomheden skal henledes på, at visse løsningsforslag helt eller delvist kan være omfattet af aftaleområdet.

⁷ Hæren indfører, som en del af indeværende forlig, en decentral bjærgningskapacitet ved alle underafdelinger i hæren, hvorved de nødvendige strukturelle stillinger vil blive oprettet.

KONSTABLERNES INDIVIDUELLE KOMPETENCEUDVIKLING SAMT KARRIEREMULIGHEDER⁸

OK05 indeholder en aftale om systematisk kompetenceudvikling af statens medarbejdere. Af Forsvarets Personelpolitik 2005 fremgår det bl.a., at "udvikling og nyttiggørelse af personellets kompetencer er forudsætningsskabende for løsning af forsvarets opgaver".

For at denne udvikling og nyttiggørelse kan finde sted, er det vigtigt systematisk at arbejde for, at medarbejderne kan udvikle kompetencer i størst mulig overensstemmelse med forsvarets behov, medarbejdernes individuelle ønsker og rådige ressourcer. Dermed vil de kontinuerligt være attraktive medarbejdere både i forsvaret og på arbejdsmarkedet generelt. Således er der behov for, at der arbejdes systematisk med planlægning, gennemførelse og opfølgning af hver enkelt medarbejders kompetenceudviklingsforløb.

Forsvarets konstabelgruppe har hidtil primært gennemført kompetenceudvikling i rammen af deres enhed. Den individuelle kompetenceudvikling har således ikke haft et særligt stort fokus. En synliggørelse af kompetenceudviklings- og karrieremulighederne for konstabelgruppen vil give den enkelte konstabel bedre vilkår for at kunne træffe valg om egen udvikling. Endvidere vurderes det, at en sådan gennemskuelighed vil kunne indvirke positivt i forhold til forsvarets samlede fastholdelses- og rekrutteringsindsats. Endelig vil det medføre en forbedring af forsvarets opgaveløsning.

I delrapport vedr. konstablernes individuelle kompetenceudvikling samt karrieremuligheder (bilag 25) er nuværende principper og praksis for kompetenceudvikling og rådgivning af personellet i konstabelgruppen beskrevet. Horisontale karrieremuligheder beskrives, herunder muligheder for funktionsskift generelt, funktionsskift inden for den operative struktur, fra sø til land, fra ufaglært til faglært - eller skift af faglig retning, mellem operativ struktur og støttestruktur og endelig muligheder for forsættelse til andet værn. Karrieremuligheder, rettet mod sergent- og officersuddannelserne samt korporalsgraden, er også beskrevet.

Der tages udgangspunkt i, at konstablen har gennemført et af de respektive værns grundlæggende uddannelsesforløb (jf. bilag 22).

Problemområder.

Nedenstående særlige problem- og indsatsområder er afdækket:

Det har i hæren i mange år været praksis hovedsageligt at herved til sergentuddannelserne (og talentspotte til officersuddannelserne) fra massen af værnepligtige menige. Officerer og befalingsmænd har således haft fokus på de værnepligtige menige under udvælgelse til uddannelserne. Tidligere tiders fokus og vane medfører stadig en vis træghed i officers- og befalingsmandskorpset i forhold til konstablen som potentiel kandidat til videreuddannelse.

Det har medført, at det har været – og til en vis grad stadig er – vanskeligt for de erfarne konstabler at komme i betragtning til disse uddannelser i et bredere perspektiv end indenfor eget funktionsområde.

Der ses behov for indførelse af korporalsgraden på baggrund af organisationsændringer i hærens enheder, herunder implementering af ny infanteriorganisation, med baggrund i tilgang af nyt og stadig mere komplekst materiel samt hærens øgede internationale engagement, der bl.a. medfører indsættelse af styrker i mindre enheder og mere selvstændige opgaver for disse. For søværnets og flyvevåbnets vedkommende ses der for tiden ikke samme behov.

⁸ Bilag 25, Delrapport vedr. konstablernes individuelle kompetenceudvikling samt karrieremuligheder.

De mange forskellige uddannelsesforløb (basisuddannelse, reaktionsstyrkeuddannelse, funktionsuddannelse m.v.) er kun i nogen udstrækning dokumenteret i form af civilt genkendelige og anvendelige uddannelsesbeviser.

Forsvaret tilrettelægger og gennemfører egne uddannelser efter "netop tilstrækkeligt" princippet, hvilket medfører, at mange af forsvarets uddannelser ikke til fulde lever op til de civile krav til tilsvarende uddannelser. Dette medfører, at den enkelte kan opleve de modtagne uddannelser som værende af mindre værdi i forhold til arbejdsmarkedet. Hertil kommer en række militærspecifikke uddannelser, som det umiddelbart er svært at sammenligne med civile uddannelser.

Under udsendelse i INTOPS samt under tjenesten generelt erhverves en række kompetencer og kvalifikationer, som kun i meget begrænset omfang afdækkes og dokumenteres. Disse kvalifikationer og kompetencer kan umiddelbart være svære at beskrive for den enkelte, hvorfor konstablen kan have svært ved at måle værdien af sin uddannelse i forhold til det civile arbejdsmarked.

Der eksisterer ikke et komplet organ, der kan oplyse og rådgive om alle job-, uddannelses- og karrieremuligheder indenfor og udenfor forsvaret. Den lokale chef besidder kun et lokalt og begrænset overblik over job- og karrieremuligheder for den enkelte konstabel. Job- og uddannelsesvejlederen besidder ligeledes et begrænset overblik over job- og uddannelsesmuligheder med fokus på en civil karriere. Udstikkeren i Forsvarets Personeltjeneste besidder primært viden indenfor eget ansvarsområde og rekrutteringssektionen ved Forsvarets Personeltjeneste fokuserer primært på ekstern rekruttering. Ingen person, organ eller IT-værktøj besidder det fulde overblik.

Hærens Konstabel- og Korporalforening og Centralforeningen for Stampersonel giver på vegne af deres medlemmer udtryk for, at den enkelte konstabel ikke kan overskue karrieremulighederne i forsvaret. Konstablen har ikke én defineret indgang/person som rådgiver/sparringspartner i forhold til udviklingsmuligheder.

Ifølge de faglige organisationer efterspørger den enkelte konstabel at blive betragtet og forvaltet som individ – og ikke, som det er en udbredt opfattelse blandt personellet, blot som en gruppe. Individuelle karriere- og uddannelsesplaner eksisterer kun i begrænset omfang for konstabelgruppen.

Løsningsforslag.

På baggrund af disse indsats- og problemområder foreslås følgende:

- Konstablers muligheder for sergent- og officersuddannelser skal synliggøres yderligere.
- Korporalsgraden bør overvejes indført generelt i forsvaret. Graden vil umiddelbart kunne finde anvendelse for menig gruppeførere i hæren, samt for diverse hjælpeinstruktører, specialfunktioner m.v. bredt ud i forsvaret.
- Den nuværende fragmenterede rådgivning om job, uddannelse og karriere for stampersonel bør koordineres bedre og stilles til rådighed i form af såvel personlig rådgivning som i form af gennemskuelig og søgbar internetbaseret information. HR-indsatsen bør generelt styrkes, herunder bør udstikkerfunktionen revurderes. Denne funktion ses fortsat som den centrale rådgiver, og dialogen mellem chef/leder, myndighed og konstabel skal udbygges.
- Der skal skabes et overblik over og en synliggørelse af stampersonellets kompetencer gennem struktureret kompetenceafklaring samt ved opdatering og vedligeholdelse af disse kompetencer i DeMars. Således skal DeMars kunne anvendes som konstablens kompetencekort.
- Der skal udvikles en kompetenceudvikling/karriereplan mellem udstikker og konstabel, som baseres på de årlige FOKUS⁹ udviklingskontrakter indgået mellem chef/leder og konstabel.
- Militære uddannelsesstermer skal så vidt muligt erstattes med tilsvarende civile og almenkendte termer.

⁹ Forsvarets Kompetenceudviklings- og Bedømmelsessystem

Det anbefales, at de foreslåede løsningsforslag iværksættes. Da der i hovedsagen er tale om optimering af procedurer, synliggørelse, systematisering og koordinering, vurderes tiltagene som relativt omkostningsfrie. Undtaget herfor er dog indførelsen af korporalsgraden samt styrkelse af udstikkerfunktionen, hvorfor disse områder i fornødent omfang bør analyseres yderligere og herunder ressourceberegnes. Såfremt forslagene herefter kan godkendes, anbefales de iværksat hurtigst muligt. Visse løsningsforslag kan være omfattet af aftaleområdet.

REALKOMPETENCE¹⁰.

Med henblik på at beskrive mulighederne og rammerne for at anerkende realkompetence i forsvaret er der udarbejdet en særlig delrapport om dette emne.

De generelle principper for anerkendelse af realkompetence omfatter alle forsvarets medarbejdere, men hovedvægten i denne rapport lægges på forhold for forsvarets manuelle og mellemlederfunktioner, som henhører under den AMU-berettigede gruppe.

Begrebet realkompetence omfatter en persons samlede kvalifikationer, viden, færdigheder og kompetencer uanset hvor og hvordan, de er erhvervet. Ved en realkompetencevurdering forstås en vurdering af realkompetencer i forhold til en specifik målestok (en uddannelse, stilling, niveau m.m.).

På baggrund af en tværministeriel redegørelse¹¹ er der vedtaget en ny lov¹² om udbygning af vurdering og anerkendelse af realkompetencer med følgende hovedbudskaber:

Den enkelte borger skal sikres adgang til kompetencevurdering i forhold til en uddannelse eller et fagligt niveau i en uddannelse, uanset hvor og hvordan disse forudsætninger m.v. er erhvervet. Denne anerkendelse af kompetence sker på baggrund af afklaring, dokumentation og vurdering af deltagerens individuelle kompetencer. Lovgivningen træder i kraft fra 1. august 2007.

Erfaringer viser, at for mange voksne er en dokumentation og anerkendelse af deres kompetencer af stor betydning for motivationen til en fortsat kompetenceudvikling. Synliggørelse af realkompetencer opnået gennem uddannelse og tjeneste i forsvaret vil samtidig kunne fremhæve forsvaret som et attraktivt uddannelsessted til gavn for øget fastholdelse og rekruttering, ligesom korttidsansattes indtrædelse i det civile erhvervsliv vil kunne understøttes. Endelig vurderes tiltaget at ville have en positiv virkning på forsvarets opgaveløsning.

Der vurderes at være fire hovedlinjer for anvendelse af realkompetence i forsvaret:

- Realkompetencevurdering som værktøj i forbindelse med MUS/kompetenceudvikling.
- Realkompetencevurdering i forhold til optagelse på forsvarets uddannelser (merit) eller ved meritering i forbindelse med ansættelse i en stilling i forsvaret.
- Realkompetencevurdering af medarbejdere i forhold til civil uddannelse (merit), eller erhvervsmæssige beskæftigelse ved afgang fra forsvaret(kompetencebevis).
- Generel synliggørelse af realkompetenceværdien af uddannelse og/eller tjeneste i forsvaret.

Lovens tilbud om realkompetencevurdering vil være gratis for kortuddannede, og under forløbet (op til en uge) ydes der lønrefusion, tilskud til kost og logi ved indkvartering samt dækning af udgifter til befordring for denne gruppe i lighed med reglerne for deltagelse i arbejdsmarkedsuddannelser. Der udarbejdes således et system, som forsvaret kan koble sig på og derigennem gøre brug af ressourcer, der stilles til rådighed for samfundet generelt. Internt i forsvaret vurderes ressourcetrækket derfor at koncentrere sig om opgaver i forbindelse med oparbejdelse af evne til kompetencevurdering i forhold til optagelse på forsvarets uddannelser samt forankring af vejled-

¹⁰ Bilag 26, Delrapport vedr. realkompetence.

¹¹ Redegørelse til Folketinget, "Anerkendelse af realkompetencer i uddannelserne", november 2004.

¹² Lov om Udbygning af anerkendelse af realkompetence på voksen- og efteruddannelses-området m.v. (Lov nr. 556), 6. juni 2007.

ning om kompetencevurderingsmulighederne ved de lokale myndigheder. En nøjere vurdering af omfanget heraf vil kunne foretages, når Undervisningsministeriets supplerende retningslinjer på området foreligger. Når denne evne er oparbejdet, vil den til gengæld i høj grad kunne understøtte brugen af meritering, fx i forbindelse med rekruttering.

Det anbefales i fortsættelse heraf, at:

- Forsvaret følger og omsætter Lov nr. 556 og Undervisningsministeriets arbejde omkring anerkendelse af realkompetence til forsvarets forhold – i det omfang, det svarer til forsvarets behov.
- Samfundets tilbud om realkompetencevurdering og dokumentation af realkompetencer indarbejdes i forsvarets kompetenceudviklingskoncept og koordineres med indsatsen omkring FOKUS. Det fastlægges herunder hvilke instanser i forsvaret, der bidrager i hvilke faser af de fire hovedlinjer for anerkendelse af realkompetence, hvordan dette forankres organisatorisk, samt hvilke kompetenceudviklingsbehov, der er knyttet til opgaven.
- Brugen af realkompetencevurdering, herunder i relation til meritering i en stilling i forsvaret, indarbejdes i forsvarets policy for meritering.
- Det undersøges på hvilke områder, forsvaret med fordel kan udarbejde formaliserede meriteringsnøgler i forhold til andre erhverv og funktioner.
- Der opbygges en database over meritmuligheder og disse offentliggøres i blandt andet rekrutteringsorienterede fora. Indholdet af de kollektive kompetencebeviser indenfor de forskellige tjenestegrene og specialer, som udtrykker "karrierespor", anvendes til synliggørelse af meritværdi i militære funktioner og uddannelser i såvel rekrutterings- som fastholdelsesøjemed.

FORSVARETS CIVILUDDANNELSESORDNING¹³

Forsvarets Civiluddannelsesordning (CU-ordning) har sine rødder tilbage til begyndelsen af 1970'erne. CU-ordningen er et overenskomststannende aftalt med Centralforeningen for Stampersonel hhv. Hærens Konstabel- og Korporalforening gældende for stampersonel ansat på korttidskontrakter – K35. Formålet med CU er, at give omfattet personel mulighed for at uddanne sig, således at overgangen til civilt erhverv lettes, og at mulighederne for fortsat tjeneste i forsvaret forbedres. CU-berettigede optjener 1 uges civiluddannelse pr. måned efter 33 måneders ansættelse og oppebærer fuld løn under afvikling af CU.

Arbejdsmarkedet og forsvarets opgaveløsning er markant ændrede i forhold til tidspunktet for CU-ordningens tilblivelse og ordningens intentioner skal således i dag udmøntes under ændrede vilkår.

En analyse af CU-ordningen set i et samfundsperspektiv viser, at medmindre CU-ugerne anvendes som et element i et længere uddannelsesforløb, vil CU-ordningen fremtidigt kun i ringe grad bidrage til medarbejderens stabile tilknytning til arbejdsmarkedet. En repræsentativ opgørelse fra 2002, der viser hvilke uddannelser, der søgtes gennem CU-ordningen, indikerer, at anvendelse af ordningen ikke i tilstrækkelig grad bidrager til regeringens mål om, at 50 % af alle unge i år 2015 vil have en mellemlang uddannelse¹⁴. De anvendte ressourcer, som knytter sig til CU-ordningen fører – set i et samfundsperspektiv - for nærværende ikke i tilstrækkeligt omfang til, at intentionen med ordningen opnås.

Ordningen er også analyseret i et forsvarsperspektiv. Her kan det konkluderes, at forsvaret ikke i tilstrækkeligt omfang drager nytte af CU-ordningen, hvilket bl.a. skyldes uhensigtsmæssigheder i forvaltningen af CU. Anvendelse af CU-ordningen foregår isoleret fra øvrige kompetenceudviklingsaktiviteter i forsvaret. Enhedschefer, udstikkere og job- og uddannelsesrådgivere opfatter, at

¹³ Bilag 27, Delrapport vedr. civiluddannelsesordningen.

¹⁴ jf. Aftale om fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden.

ordningen primært kan anvendes til uddannelse rettet mod det civile samfund og ikke også mod fortsat ansættelse i forsvaret efter det fyldte 35. år.

Endvidere registreres den CU berettigedes civilt erhvervede kompetencer ikke altid i De-Mars/PERSYS. Disse kompetencer indgår bl.a. derfor ikke i planlægningen af medarbejderens ansættelsesforløb og bliver derfor heller ikke anvendt i fm. forsvarets opgaveløsning.

CU-ordningen opfattes af enhedscheferne og udstikkerne, som forstyrrende for forsvarets produktion og ofte som en hindring for, at enhederne kan gennemføre deres primære produktion.

CU anses for et attraktivt rekrutteringselement, men er ikke tilstrækkeligt synligt i forsvarets hvervemateriale. Samlet set får forsvaret således ikke et rimeligt udbytte af de omkostninger, som anvendes i CU-ordningen.

Endelig er ordningen belyst fra et individuelt perspektiv. Da ansvaret for en hensigtsmæssig anvendelse af optjent CU først og fremmest påhviler den CU berettigede medarbejder, er der risiko for, at CU ikke anvendes til længerevarende uddannelsesforløb, men at den "klattes væk". Job- og uddannelsesrådgiverne kunne muligvis være mere aktive for at undgå dette.

Det er ligeledes problematisk, at nogle medarbejdere, der håber på langtidsansættelse, vælger ikke at anvende deres CU, fordi de tror, at dette fravalg påvirker deres mulighed for langtidsansættelse i positiv retning.

CS og HKKF oplever, at CU-ordningen er deres medlemmers eneste reelle uddannelsesmulighed og ser for nærværende ikke andre reelle alternativer til en CU-ordning. De har dog været parate til at indgå aftaler, hvor CU enten kan udskydes til efter det fyldte 35. år eller (for HKKF vedkommende) kan konverteres til en højere basisløn, men kun på frivillighedsbasis.

Selvom medarbejderne betragter CU som en gunstig ordning, er der dog mange, som ikke formår at anvende deres CU til et samlet og målrettet uddannelsesforløb.

CU-ordningen står således heller ikke set fra et individuelt perspektiv mål med forsvarets omkostninger til denne ordning.

Den gennemførte analyse af CU-ordningen indikerer, at de ressourcer, der i dag anvendes på CU-ordningen ikke udnyttes tilstrækkeligt effektivt. Samtidig understreges det, at der både i et samfunds- og et individuelt perspektiv er behov for at fokusere på målgruppens kompetencer mhp. at sikre en attraktiv og varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Også set i et forsvarsperspektiv er kompetenceudvikling vigtig - både ud fra en rekrutterings- og en opgaveløsningsvinkel.

Anbefalingerne i de foregående afsnit af dette kapitel peger alle på områder, der vil styrke kompetenceudviklingen af det militære manuelle niveau. Det vil derfor være hensigtsmæssigt at sammenkæde iværksættelse af anbefalingerne i de øvrige delrapporter med en revurdering af CU-ordningen. Det anbefales derfor, at der indledes drøftelse med CS og HKKF om dette forhold.

AFRUNDING

Forsvarets opgaveløsning stiller krav om stigende professionalisering hos medarbejderne, herunder ikke mindst hos konstabelgruppen. Også den teknologiske udvikling medfører stigende krav til specialiseringen af konstablene. På grund af denne gruppes store betydning for forsvaret, er der brug for, at forsvaret sætter øget fokus på gennemførelse af en struktureret og systematisk kompetenceudvikling af konstabelgruppen. Det er også i den enkelte konstabels interesse, at der sker en udvikling i dennes kompetencer under ansættelsen i forsvaret.

De tiltag, der er beskrevet i dette kapitel, forventes at ville få en lang række positive konsekvenser for såvel forsvaret som for konstabelgruppen. Tilvejebringelse af et større antal konstabler med efterspurgte specialer vil dels styrke den faglige opgaveløsning, dels løfte den enkeltes kompetenceniveau og vil endvidere være medvirkende til at fordele arbejdsopgaverne på flere skuldre. En forbedring og synliggørelse af konstablernes kompetence- og karrieremuligheder forventes at ville medvirke til større medarbejdertilfredshed, men vil også bidrage til en styrket opgaveløsning. Et større fokus på dokumentation af realkompetencer vil lette konstablens overgang til en civil uddannelse og karriere, men vil også synliggøre den enkeltes reelle kompetencer,

mens denne er ansat i forsvaret. Hermed øges sandsynligheden for at disse kompetencer bliver nyttiggjort i forbindelse med opgaveløsningen.

Parallelt med iværksættelse af de foreslåede tiltag iværksættes, vil der være grobund for en re-vurdering af CU-ordningen, så både den enkelte og forsvaret får et større udbytte af de ressourcer, der er investeret i denne ordning.

KAPITEL 11

CIVILE ANSATTE

INDLEDNING

Der er i forsvaret ansat omkring 6000 civile medarbejdere.

De civile medarbejderes indsats i forsvaret er i offentligheden generelt mindre synlig end den indsats, som de militært ansatte leverer i internationale operationer. De civile medarbejderes opgaveløsning er ikke desto mindre meget væsentlig for forsvarets evne til at levere de ydelser, som der fra politisk side stilles krav om.

Civile medarbejdere bidrager særligt med kompetencer, viden og ressourcer inden for områder, hvor det ofte ikke er hensigtsmæssigt eller rationelt at anvende militært ansatte. Styrken ved at benytte civilt ansatte er bl.a., at det giver mulighed for at tilføre kompetencer og viden, der ikke umiddelbart kan tilvejebringes inden for forsvarets militære medarbejdergruppe. Herudover giver brug af civile medarbejdere mulighed for hurtigt at kunne tilvejebringe ressourcer til strukturen, idet civilt ansatte med de rette kvalifikationer principielt kan rekrutteres "fra gaden" og ikke først skal igennem et længerevarende internt uddannelsesforløb i forsvaret, før de kan besætte en konkret stilling. Mange af de kompetencer, som forsvaret efterspørger hos de civile medarbejdere, er dog også eftertragtede i det omgivne samfund. En vigtig opgave for forsvaret er derfor at styrke arbejdet med fastholdelse af civile medarbejdere, hvor ikke mindst kompetenceudvikling og karrieremuligheder spiller en central rolle som fastholdelsesfaktor.

De civilt ansatte i forsvaret udfylder roller på stort set alle niveauer og inden for de fleste støttefunktioner.

En stor gruppe af de civilt ansatte er håndværkere som f.eks. mekanikere, tømrere og smede. Disse bidrager ikke mindst til at vedligeholde og udvikle forsvarets materiel og etableringer både ved hjemlige garnisoner og ved udsendte enheder.

Forsvaret anvender endvidere civile medarbejdere til at tilvejebringe, vedligeholde og udvikle de rammer, som forsvarets øvrige medarbejdere benytter sig af i deres daglige arbejde, herunder vedligeholdelse og rengøring af de rent fysiske rammer på tjenestestederne, cafeteriedrift osv.

Forsvaret benytter i vid udstrækning civile medarbejdere inden for det administrative område. Her bidrager civile medarbejdere med kompetencer rækkende fra økonomistyring over personforvaltning til generel administration.

Endvidere er der i forsvaret et stort antal akademisk uddannede medarbejdere både inden for generel sagsbehandling og inden for mere specialiserede områder, hvor forsvaret har brug for særlige spidskompetencer. Det kan fx være ingeniører, jurister og økonomer.

Endelig er der også inden for forsvarets chefgruppe et antal civile medarbejdere, der bidrager til den strategiske og overordnede ledelse af forsvaret i samarbejde med de militære chefer.

De civile medarbejdere i forsvaret er - på samme måde som militært ansatte - omfattet af lov om forsvaret og er derfor forpligtede til at lade sig udsende til internationale operationer. Civilt ansatte yder således også vigtige bidrag til forsvarets internationale engagement, hvor bl.a. håndværkere og regnskabsmedarbejdere er vigtige dele af udsendte styrkebidrag.

Forsvaret har en række udfordringer i forbindelse med anvendelsen af det civile personel. I dette kapitel er behandlet et antal prioriterede områder, hvor der er behov en særlig indsats. Nogle af disse områder er af strategisk betydning, mens andre vedrører mindre vidtgående, men alligevel vigtige områder. De valgte områder er:

- Kompetenceudvikling af forsvarets civile chefer og ledere.
- Kompetenceudvikling af forsvarets kortest uddannede.
- Militære kompetencer til civile medarbejdere udsendt i INTOPS.
- Udvikling af standardiserede introduktionsforløb for førstegangsnysansatte civile medarbejdere.
- Etablering af seniorordninger.

Der er udarbejdet et antal delrapporter, som detaljeret behandler de omhandlede emner, mens de nedenfor er beskrevet mere summarisk.

KARRIEREMULIGHEDER I FORSVARET

Forsvaret skal kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere ved at tilbyde attraktive, individuelle udviklingsmuligheder. Derfor skal forsvaret have fokus på talent- og karriereudvikling. Målrettet talentudvikling og talentpleje sikrer, at den enkelte medarbejders personlige talenter kan udvikles og udfordres til medarbejderens og forsvarets gensidige fordel. Forsvaret skal som arbejdsplads skabe både alsidige karrieremuligheder og adgang til mere fastdefinerede karriereveje, fx egentlige karriereprogrammer. Det er vigtigt, at civile medarbejdere kan gøre karriere i forsvaret, og at forsvaret ikke bliver opfattet som en "blind karrierevej" i forhold til staten og andre sektorer.

Alternativet vil være, at forsvaret ikke kan tiltrække eller fastholde potentielt dygtige civile ledere. Initiativerne nedenfor med kompetenceudvikling af forsvarets civile chefer og ledere er bl.a. et led i en vertikal karriereudvikling. Forsvaret styrker herigennem de ledelsesmæssige forudsætninger som den enkelte chef og leder kan trække på i et vertikalt karriereforløb såvel i, som udenfor forsvaret.

Det er i høj grad en ledelsesopgave, at se den enkeltes potentiale og udfordre og udvikle talentet. Talentudvikling kræver således talentfuld ledelse. Forsvaret har indledt drøftelser, der skal resultere i initiativer, der skal sikre, at der blandt civile medarbejdere identificeres talenter, der har potentiale til senere chefstillinger, og at disse kan gennemføre et tjenesteforløb, der på et givet tidspunkt kan gøre dem til chefemner.

Det er dog også væsentligt at acceptere, at karrierebegrebet, i dag omfatter andre og flere forhold end den traditionelle vertikale opfattelse. Horisontal karriere, kan udover en traditionel øget specialisering også dække over en livslang læreproces, en sekvens af jobs der giver mening for, og tilfredsstillelse hos den enkelte medarbejder, samt en selvforstærkende spiral af succes, hvor medarbejderen oplever en stadig faglig styrkelse, der muliggør en stadig stærkere opgaveløsning med deraf følgende belønning i form af f.eks. løn, indflydelse og omdømme.

Karriere er således i høj grad individuelt defineret i overensstemmelse med den enkeltes muligheder, egne præferencer og arbejdssituation i øvrigt. I litteraturen omtales dette fænomen som "den grænseløse karriere", hvor det grænseløse består i, at karrieren foregår i en vekselvirkning mellem det aktuelle arbejdssted (forsvaret) og det omgivne samfund, at karriere udvides til at omfatte alle udviklingsforløb, herunder både specialist- og generalistforløb, samt at on-the-job og of-the-job udvikling ses under et.

Set i lyset af denne brede forståelse af karrierebegrebet, rummer de efterfølgende forskellige tiltag overfor de civile medarbejdere mange karriereelementer og muligheder. Og kombineret med det kommende udviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS), rummer de store muligheder for en karriereudvikling, der er tilpasset den enkelte medarbejders konkrete situation.

KOMPETENCEUDVIKLING AF FORSVARETS CIVILE CHEFER OG LEDERE¹⁵

Der er stor forskel på de civile chefer og leders ledelses- og styringsmæssige kompetencer. Dette medfører uensartede ledelsesforudsætninger og efterfølgende uensartede ledelsespræstationer. Dette har aktualiseret behovet for at fastsætte en nødvendig standard for de ledelses- og styringsmæssige kompetencer, som forsvarets civile chefer og ledere skal besidde.

De ledelses- og styringsmæssige opgaver, som forsvarets civile chefer og ledere skal løse, er derfor blevet defineret, hvorefter de kompetencer, de skal besidde for at kunne løse disse opgaver, er blevet identificeret og beskrevet. På baggrund af dette, er der udarbejdet planer for konkrete kompetenceudviklingsforløb, der skal sikre, at de pågældende chefer og ledere bibringes de nødvendige kompetencer på en hensigtsmæssig måde og indenfor en acceptabel tidshorizont. Udvikling af de faglige kompetencer indenfor respektive områder, er derimod ikke indgået i arbejdet. Dette skyldes, at den faglige kompetenceudvikling generelt bør ske i en tæt tilknytning til de specifikke opgaver, der skal løses, og da disse er meget forskellige - og helt afhængige af det enkelte fagområde - er den faglige kompetenceudvikling ikke fundet hensigtsmæssig at inddrage i dette arbejde.

Som en forudsætning for at kunne foretage en generel beskrivelse af de ledelses- og styringsmæssige opgaver, som forsvarets civile chefer og ledere skal løse, er tre overordnede ledelsesmæssige niveauer blevet fastlagt. Disse tre niveauer dækker alle civile chefer og ledere på tværs af myndigheder i forsvaret og hjemmeværnet, uanset hvilken konkret funktionsbetegnelse, der anvendes i de enkelte tilfælde.

For hvert niveau, der kaldes henholdsvis det nederste, mellemste og højeste ledelsesniveau, er der udarbejdet en generisk kompetenceprofil¹⁶. De tre kompetenceprofiler ses af underbilag 1-3 til bilag 28.

For at sikre, at forsvarets civile chefer og ledere rent faktisk har det kompetenceniveau, der er fastlagt i profilerne, er der identificeret en række konkrete udviklingsforløb, der har til formål at bibringe den enkelte chef/leder de nødvendige kompetencer. Disse forløb er beskrevet i underbilag 4 til bilag 28. For sikre det nødvendige niveau, bør de beskrevne kompetenceudviklingsforløb gøres obligatoriske. Der gives dog merit for tilsvarende kompetencer, der er erhvervet på anden måde end ved de anførte kurser. Beslutning om meritring foretages efter en konkret, individuel vurdering af Forsvarets Personeltjeneste i samråd med den pågældende chef/leders nærmeste foresatte.

Det foreslås, at beskrevne kompetencer skal være erhvervet senest to år efter ansættelsen, dog forlænges denne frist til fire år for chefer på øverste ledelsesniveau. Det skal sikres, at allerede ansatte chefer og ledere også opnår de krævede kompetencerne. Tidsfristen for disse forlænges en smule for at undgå flaskehalsproblemer.

Mange af forsvarets civile chefer og ledere vil formentlig finde det udfordrende at finde tid til at gennemføre de anbefalede kompetenceudviklingsforløb. Det vurderes imidlertid, at de identificerede kompetenceudviklingsforløb er nødvendige for i højere grad at professionalisere de civile chefer og leders ledelsesvirke, og dermed løfte de civile chefer og ledere op på det ledelses- og styringsmæssige niveau, der fremgår af kompetenceprofilerne og som er nødvendig for en effektiv udførelse af de pålagte ledelses- og styringsopgaver. Denne professionalisering forventes tillige at have en afsmittende virkning på såvel rekruttering som fastholdelse - både af de berørte chefer og ledere samt de medarbejdere, som de har ansvaret for.

¹⁵ Bilag 28, Delrapport vedr. Kompetenceudvikling af forsvarets civile chefer og ledere.

¹⁶ En kompetenceprofil beskriver hoved- og delopgaver for en funktion samt de faglige og personlige kompetencer, der er en forudsætning for en tilfredsstillende varetagelse af den pågældende funktion. Kompetenceprofiler udarbejdes af den myndighed, der er ansvarlig for opgaveløsningen.

Det anbefales, at de beskrevne kompetenceudviklingsforløb i fornødent omfang udvikles og efterfølgende iværksættes med henblik på at sikre det nødvendige ledelses- og styringsmæssige niveau for forsvarets civile chefer og ledere.

Det anbefales endvidere, at Forsvarsakademiet pålægges at vedligeholde et samlet og opdateret overblik over relevante ledelsesmæssige uddannelser og kurser. Dette skal sikre, at forsvaret har et ajourført overblik over uddannelsesstilbud, der er egnede til at danne grundlag for den ønskede kompetenceudviklingen. Disse uddannelsesstilbud forventes bl.a. at omfatte kurser fra FAK, Personalestyrelsen, Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, Center for Ledelse, Danmarks Forvaltningshøjskole, handelshøjskolerne og andre private kursusudbydere.

Det anbefales endvidere, at optagelseskriterierne for visse af Forsvarsakademiets eksisterende kurser justeres således, at civile chefer og lederes deltagelse i kurser tager udgangspunkt i deres reelle arbejds- og ansvarsområder med tilhørende kompetencer (jf. kompetenceprofilerne) og ikke den enkeltes funktionsniveau. Konkret vil dette sige, at der f.eks. kan åbnes for deltagelse af C300 i Kursus i Strategisk Ledelse, såfremt den pågældendes opgaver matcher opgaverne i kompetenceprofilen for det øverste ledelsesniveau, og dermed har behov for at blive kompetenceudviklet i overensstemmelse dermed.

KOMPETENCEUDVIKLING AF FORSVARETS KORTTEST UDDANNEDE¹⁷

I den offentlige sektor har kompetenceudvikling af de kortest uddannede generelt ikke været et fokusområde. Dette gælder også de fleste steder i forsvaret. Med OK05 blev der imidlertid sat særligt fokus på denne gruppe. Også forhandlingsresultaterne af trepartsdrøftelserne¹⁸ understreger betydningen af kompetenceudviklingen af de kortest uddannede. Forsvaret ønsker at leve op til dette ved at muliggøre en betydelig kompetenceudvikling af denne medarbejdergruppe. Udover at det vil være en fordel for de pågældende medarbejdere, vil forsvaret også i høj grad få gavn af dette, der vil medføre en bedre opgaveløsning og en mere kompetent og fleksibel anvendelig medarbejdergruppe.

I bilag 29 er der foretaget en vurdering af kompetenceudviklingsindsatsen overfor forsvarets kortest uddannede. Dette inkluderede en afdækning af, hvilken kompetenceudvikling forsvaret aftalemæssigt er forpligtet til at gennemføre, hvilken kompetenceudvikling der gennemføres i dag, og hvilke kompetenceudviklingsaktiviteter forsvaret med fordel kan gennemføre i fremtiden. Det fremgår heraf, at forsvaret generelt ikke har været forpligtet til at gennemføre tiltag udover den generelle fokus på gruppen som følge af OK05. Den eksisterende kompetenceudvikling er overvejende målrettet en dygtiggørelse indenfor det faglige område, som den enkelte medarbejder er beskæftiget med.

Vurderingen resulterer endvidere i en identifikation af en række konkrete kompetenceudviklings tiltag, der retter sig imod såvel horisontal som vertikal karriereudvikling. Fælles for disse er, at de sigter mod et generelt kompetenceløft af gruppen. Den faglige kompetenceudvikling, der er målrettet de enkelte gruppers konkrete arbejde, behandles derimod ikke i dette regi, da den er tæt knyttet til den enkelte medarbejders funktion og faglige stadi, og derfor bedst håndteres lokalt.

Der er ved identificering af nødvendige kompetenceudviklingstiltag ikke anvendt kompetenceprofiler, som tilfældet har været ved to af de øvrige indsatsområder. Dette skyldes, at de identificerede behov er af meget varierende karakter, hvorfor den struktur, der anvendes i forbindelse med kompetenceprofiler ikke kan dække alle disse initiativer. Som et led i implementeringen af hvert af de beskrevne tiltag, vil det imidlertid blive overvejet at udarbejde kompetenceprofiler med henblik på at udbygge grundlaget for kompetenceudviklingsindsatsen.

¹⁷ Bilag 29, Delrapport vedr. Kompetenceudvikling af forsvarets kortest uddannede.

¹⁸ Trepartsaftalen indgået mellem regeringen LO, AC, Danske Regioner og KL, juni 2007.

Optimeringsprojektet, der var et større kompetenceudviklingsforløb, som blev gennemført for medarbejdere i funktioner, der nu er underlagt Forsvarets Bygnings- og Etablissementstjeneste, omfattede kompetenceudvikling af 653 ufaglærte medarbejdere, der fik en faglært uddannelse som serviceassistent/ ejendomsservicetekniker eller skov- og landskabsfagtekniker. Projektet inkluderede en efterfølgende bred anvendelse indenfor disse fagområder samt organisering i selvfungerende grupper. Et antal medarbejdere mangler dog endnu at blive uddannet, hvilket foreslås gennemført efter en nærmere plan. En evaluering af projektet har vist, at de selvfungerende grupper ikke fungerer som planlagt. Den ledelsesmæssige opgavefordeling mellem de selvfungerende grupper under optimeringsprojektet og gruppernes nærmeste chef bør derfor revurderes. I den forbindelse anbefales det, at der tages udgangspunkt i den redefinering af ledelsesrollen overfor selvfungerende grupper som beskrevet i bilag 29. Jobrotation var også en del af optimeringsprojektet, men er ikke blevet implementeret efter hensigten. Der foreslås derfor iværksat initiativer til sikring af dette. Ligeledes bør en bred anvendelse af jobrotation omfattende forsvarlets kortest uddannede overvejes under hensyntagen til fordele og ulemper ved jobrotation i det konkrete tilfælde. Der skal endvidere ske en afklaring af tilslutningen til jobrotation fra de faglige organisationer.

Der ses behov for at styrke læse- skrive- regne- engelsk- og IT færdigheder for de kortest uddannede – og måske også for andre af forsvarlets ansatte. Behovet er begrundet i en tilfredsstillende varetagelse af daglige arbejdsopgaver, overholdelse af sikkerhedsforskrifter, den enkeltes positive selvopfattelse samt efterlevelse af intentionerne i OK05. Det anbefales, at folkeskolens afgangsprøve fastsættes som det niveau, som alle forsvarlets kortest uddannede medarbejdere som udgangspunkt bør opnå. Styrkelse af disse basale færdigheder foreslås håndteret som beskrevet i bilag 29. Ligeledes er der behov for at iværksætte personlig udvikling indenfor bl.a. konflikthåndtering og kommunikation af hensyn til en mere smidig arbejdsgang og det psykiske arbejdsmiljø. Dette behov skal håndteres som et led i den funktionsbestemte kompetenceudvikling. Bilag 29 beskriver forskellige måder, hvorpå forsvarlets kortest uddannede kan bibringes de nødvendige basale kompetencer.

Der er udarbejdet forslag til retningslinier for, hvorledes en ufaglært medarbejder kan uddannes til faglært. Dette inkluderer forslag til ansvarsfordeling mellem forsvarlets myndigheder. Det anbefales, at dette fastsættes som gældende styringsgrundlag.

De formelle uddannelsesmæssige forudsætninger for, at faglærte medarbejdere kan opnå en lederstilling, er fastlagt i aftaler mellem Forsvarsministeriet og Forsvarets Civil-Etat. Disse forudsætninger er bygget op omkring en gradvis opnåelse af Akademiuddannelsen i ledelse, hvilket fortsat vurderes at være en hensigtsmæssig uddannelse til dette formål. Til visse materieforvalterstillinger kræves imidlertid ingen eksamensgivende uddannelse udover 9. klasse. Dette vurderes som udgangspunkt at gøre dem mindre egnede til at følge det kompetenceudviklingsforløb, der jf. ovenfor anbefales for forsvarlets civile ledere. For de pågældende materieforvaltere bør det første uddannelsesstrin på et videre karriereløb derfor være at gennemføre en faglig uddannelse som f.eks. logistikassistent og derefter tage Akademiuddannelsen. Alternativt bør det overvejes ikke at lade denne medarbejdergruppe varetage egentlige ledelsesfunktioner og dermed fritage dem for at leve op til kravene i kompetenceprofilen for det nederste ledelsesniveau.

Der er behov for større synliggørelse af arbejdsmarkedsuddannelserne. En række initiativer foreslås i den forbindelse iværksat. Initiativerne er målrettet forskellige grupper, f.eks. myndighedschefer, medarbejdere, disses nærmeste foresatte og udstikkere. De anbefalede initiativer fremgår af bilag 29. Det bør endvidere afklares, hvordan det kan sikres, at forsvarlets myndigheder udnytter de gældende regler for refusion, således forsvarlet ikke går glip af disse refusioner.

Forlignsimpliceringen har ændret rammerne for det administrative kontorpersonels opgaveløsning. De må i dag i højere grad varetage generalistfunktioner. Det har for mange betydet, at de oplever, at deres faglige identitet er udfordret, og at de ikke har de nødvendige redskaber til at udfylde de nye rammer på en kompetent måde. Det administrative kontorpersonel vurderes

derfor at ville have stor gavn af at få styrket de personlige kompetencer indenfor en række "bløde" områder som personlig adfærd, motivation og kommunikation. Dette søges opfyldt gennem iværksættelse af konkrete uddannelsesaktiviteter, der dels omfatter et tilbud om kompetenceudvikling af det administrative kontorphersonel, som HK har tilbudt vederlagsfrit for medlemmer af organisationen. Det administrative kontorphersonel, der ikke er organiseret under HK, og hvis arbejdsopgaver er ændret og/eller udvidet som et resultat af forsvarsforliget, anbefales i stedet tilbudt deltagelse i et AMU kursus med et sammenligneligt indhold.

Fokus i arbejdet har været på de kortuddannede civile medarbejdere, men mange af de anbefalede tiltag kan med fordel tillige anvendes på store dele af det militære stampersonel. Som eksempler kan nævnes synliggørelse af mulighederne for, at ufaglærte kan få en faglig uddannelse, styrkelsen af de basale læse-, skrive-, regne-, engelsk- og IT-færdigheder samt øget anvendelse af AMU-uddannelser. I forbindelse med implementeringen af de omhandlede anbefalinger, vil det i hvert enkelt tilfælde blive vurderet, hvilke medarbejdergrupper tiltagene skal rettes mod. De vil således ikke udelukkende blive forbeholdt civile medarbejdere.

MILITÆRE KOMPETENCER TIL CIVILE MEDARBEJDERE UDSENDT I INTOPS¹⁹

Forsvaret har indtil videre identificeret ca. 500 civile medarbejdere, der potentielt kan blive udsendt i INTOPS. Antallet er stigende. Disse omfatter bl.a. medarbejdere med håndværksmæssig baggrund, regnskabs- og økonomimedarbejdere, administrative medarbejdere, ingeniører ved byggestøttecentre, læger og sygeplejersker, militærjurister, psykologer og civile i krydsstillinger (militære stillinger). De civile, der udsendes i INTOPS, skal løse visse militært relaterede opgaver og har, for at kunne løse disse opgaver, behov for en række basale militærfaglige kompetencer.

De pågældende opgaver med tilhørende kompetencer blevet identificeret og beskrevet i en kompetenceprofil, som fremgår af bilag 30. Dette er gjort for at kunne vurdere uddannelsesbehovet og herunder tage stilling til den eksisterende uddannelse af civile medarbejdere, der udsendes i INTOPS. Denne uddannelse gennemføres i dag i regi af hæren, idet søværnet og flyvevåbnet stort set ikke udsender civile medarbejdere i INTOPS.

Der er udelukkende fokuseret på de kompetencer, der er en forudsætning for løsningen af de militært relaterede opgaver. Øvrige civile kompetencer indenfor de respektive fagområder behandles således ikke i denne sammenhæng.

En udsendelse i INTOPS kræver bl.a., at de udsendte civile medarbejdere er i stand til at opretholde den personlige modstandskraft, kan anvende de eksisterende beskyttelsesmuligheder i den udleverede udrustning, kan foretage egenbeskyttelse mod klimatiske forhold og fjendtlig våbenvirkning, kan bevare handlekraften i pressede situationer, kan yde førstehjælp, kan gennemføre forebyggende vedligeholdelse af egen udrustning og kan føre et militært køretøj.

Forberedelserne i forbindelse med udsendelse af civile medarbejdere påbegyndes ideelt set 6 måneder før afrejse. Civile medarbejdere, der er udpeget til at deltage i INTOPS, er omfattet af Sundhedstriaden, som indebærer, at de skal gennemføre en træningstilstandsprøve, efterfulgt af en helbredsundersøgelse og afsluttende med et vaccinationsprogram. Herudover skal de gennemgå en generel grundlæggende militæruddannelse af ca. 1 ugers varighed. Denne uddannelse har til formål at give medarbejderen personlige færdigheder i anvendelse af udrustning, våbenbetjening, brug af CBRN²⁰ beskyttelsesudrustning, førstehjælp og kortuddannelse. Detaljerede planer for uddannelse af en civile medarbejder forud for udsendelse fremgår af bilag 30.

¹⁹ Bilag 30, Delrapport vedr. Militære kompetencer til civile medarbejdere i INTOPS".

²⁰ Chemical, Biological, Radiologic and Nuclear

Civile medarbejdere, der udsendes som en del af en enhed, gennemgår derudover en supplerende missionsorienteret uddannelse sammen med enheden. Denne del af uddannelsen har bl.a. til formål at sætte medarbejderen i stand til at fungere som en del af den pågældende enhed. Civile medarbejdere, der udsendes som enkeltpersoner, gennemgår også en supplerende missionsorienteret enkeltmandsuddannelse, der forbereder medarbejderen til det miljø, vedkommende skal arbejde i.

Den udarbejdede kompetenceprofil vurderes dækkende for de militært relaterede opgaver, som civile medarbejdere udsendt i INTOPS skal løse, samt de kompetencer, der er nødvendige for at kunne løse opgaverne. Det anbefales derfor, at kompetenceprofilen formaliseres som grundlaget for den forberedende uddannelse forud for INTOPS.

Det vurderes, at den forberedende uddannelse, der allerede i dag gennemføres af hæren bibringer de udsendte medarbejdere de kompetencer, der er nødvendige jf. kompetenceprofilen. Hærens uddannelse anses således grundlæggende for at være tilfredsstillende. Det anbefales derfor, at den eksisterende uddannelse af udsendt civilt personel til INTOPS indtil videre fortsætter. Dog skal det vurderes, om denne uddannelse bør differentieres afhængig af de forskellige målgruppers specifikke behov. Uddannelsens indhold kan tilpasses afhængig af missionens karakter, samt typen af medarbejder, der udsendes f.eks. håndværksmæssig baggrund, regnskabs- og økonomimedarbejdere, administrative medarbejdere, læger, sygeplejersker, militærjurister, tolke osv.

Der er tilstrækkelig uddannelseskapacitet til at håndtere et større antal civile, f.eks. som et led i opbyggelsen af en pulje af civile medarbejdere, der kan udsendes med kortere varsel.

Hvert uddannelsesforløb afsluttes med en deltagerbaseret evaluering med henblik på at foretage en løbende justering af uddannelsesindholdet. Der gennemføres imidlertid ikke evaluering af uddannelsen efter den civile medarbejder har været udsendt.

Det anbefales, at der fortsat gennemføres løbende deltagerbaseret evaluering af kursusindhold og -forløb, samt at denne evaluering suppleres med en evaluering af uddannelsen efter den civile medarbejder har været udsendt. Dette for at sikre, at der sker en løbende vurdering af, hvorvidt de bibragte kompetencer er relevante og tilstrækkelige.

Såfremt søværnet og flyvevåbnet får behov for at udsende civilt personel, anbefales det, at de uddannelsesplaner, der anvendes af hæren lægges til grund for dette personels uddannelse.

STANDARDISEREDE INTRODUKTIONSFORLØB FOR FØRSTEGANGS- NYANSATTE CIVILE MEDARBEJDERE²¹

Introduktion af nyansatte civile medarbejdere i forsvaret har hidtil udelukkende været et lokalt ansvar. Dette har bevirket, at de introduktionsforløb, der har været gennemført, har været meget varierede i form, indhold og omfang. De gennemførte introduktionsforløb har endvidere ikke altid inkluderet emner, der har generel relevans for alle civile i forsvaret, uanset arbejdsområde og ansættelsessted. Resultatet af dette har været, at nyansatte civile medarbejdere har fået en uensartet og i nogle tilfælde mangelfuld introduktion til deres kommende arbejde og arbejdsplads.

Med henblik på at sikre, at alle civile nyansatte medarbejdere gives en fyldestgørende, rettidig og relevant introduktion samt for hurtigt at gøre dem fortrolig med det miljø, der præger forsvaret som arbejdsplads, foreslås en række standardiserede introduktionsforløb iværksat. Disse skal dels bidrage til, at den nyansatte føler sig godt modtaget og dels sikre, at den nyansatte hurtigere vil være i stand til at fungere som en effektiv og bidragende medarbejder.

²¹ Bilag 31, Delrapport vedr. introduktionsforløb for førstegangsnysansatte civile i forsvaret.

Der anbefales derfor tre introduktionsprogrammer. Det første er målrettet alle nyansatte civile i forsvaret. Det næste er en overbygning, målrettet nyansatte civile, der skal arbejde i stabe, på skoler mv. Det sidste udgøres af endnu en overbygning og er målrettet nyansatte chefer og ledere. Ansvar for at udarbejde og ajourføre emnerne under de tre forløb forankres centralt og foreslås pålagt de myndigheder, der er fagligt ansvarlige for de respektive områder. De tre introduktionsprogrammer skal løbende opdateres og være tilgængelige på Forsvarets Personeltjenestes FIIN hjemmeside. Introduktionsprogrammerne ses af bilag 31.

Det skal understreges, at de tre introduktionsforløb alene er målrettet civile medarbejdere i deres første ansættelse i forsvaret. Det skal endvidere understreges, at der udover disse introduktionsforløb ved alle myndigheder bør være et lokalt velkomstprogram, hvor medarbejderen introduceres til den lokale arbejdsplads og de specifikke arbejdsopgaver.

Det generelle introduktionsforløb vil have et omfang af 4-5 timer og foreslås gennemført kvartalsvis af FPT fem forskellige steder i landet. Forløbet vil bl.a. omfatte en generel introduktion til forsvaret som institution og arbejdsplads, herunder forsvarets mission og vision, en orientering om rettigheder og pligter som ansat i forsvaret, en introduktion til forsvarets personalepolitik, med fokus på særlige personalepolitiske mærkesager, samt en orientering om kompetenceudvikling i forsvaret. Der vil endelig blive orienteret om forvaltningen af det civile personel samt om rammerne for det daglige arbejde, herunder arbejdstidsregler samt tillidsmands- og samarbejdssystemet. Introduktionsforløbet vil blive tilrettelagt med henblik på at give mulighed for en dialog mellem den nyansatte og medarbejderen fra FPT.

Den første overbygning er alene målrettet nyansatte civile, der skal arbejde i stabe, på skoler og andre steder, hvor der laves tværfagligt og tværororganisatorisk og evt. tværministerielt arbejde. Her vil der være brug for information, der er målrettet dette arbejdsområde. Denne information gives i form af tre foldere, som det pålægges stabe, skoler mv. at udlevere til nyansatte civile medarbejdere. Den ene folder skal give den nyansatte en indføring i statsadministrationen, herunder opbygningen af og det indbyrdes forhold mellem departement og styrelse mv. Den anden folder skal give den nyansatte en introduktion til forvaltningsretlige regler, herunder hovedpunkterne i offentlighedsloven, forvaltningsloven og persondataloven. Den tredje folder skal kort beskrive det kommende elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystem Captia.

Den anden overbygning er målrettet nyansatte chefer og ledere. Dette introduktionsforløb har til formål at formidle den supplerende information, der er nødvendig for en kompetent varetagelse af dele af lederansvaret. Introduktionsforløbet vil i udpræget grad blive dialogbaseret og vil have et omfang af 5-6 timer. Det gennemføres som et kursus, der som udgangspunkt planlægges afviklet halvårligt. Introduktionsforløbet vil omfatte en orientering om lønpolitik og lønstrategi, begrebet "råderummet", samt forhandlingsprocedure og chefens/lederens rolle i løndannelsen. Herudover vil der være en orientering om forsvarets økonomihåndbog, forvaltningsretlige problemområder, der er målrettet chef-/lederrollen, herunder udfordringer i relation til forvaltningsloven, persondataloven, og regnskabsloven. Endelig vil introduktionen indeholde en orientering om både generelle og lokale organisationsaftaler samt et overblik over hele samarbejdsstrukturen i forsvaret. Det skal understreges, at dette forløb er sammenfaldende med det forløb, som er beskrevet for chefer og ledere i bilag 28 og således ikke endnu et nyt kursus.

Det årlige antal førstegangsnysansatte civile medarbejdere i forsvaret, der skal gennemgå det generelle introduktionskursus er anslået til ca. 500, hvoraf ca. 50 er chefer og ledere.

Det anbefales, at FPT med ansættelsesbrevet udsender en kort velkomstfolder til alle nye civile medarbejdere. Denne velkomstfolder skal bl.a. orientere den nyansatte om hvilke introduktionsforløb, man kan forvente at skulle gennemgå. Derved er der fra starten af ansættelsen skabt et overblik og en forventningsafstemning, ligesom den enkelte civile medarbejder selv kan være oplysningssøgende mhp. at gennemgå de omtalte introduktionsforløb.

Det anbefales endvidere, at ovenstående tre introduktionsforløb iværksættes for de beskrevne målgrupper og med den beskrevne ansvarsfordeling.

De tre introduktionsforløb forventes at ville få en positiv effekt på den nyansattes evne til hurtigt at blive i stand til at fungere som en effektiv og bidragende medarbejder. Med henblik på at undersøge om dette også reelt er tilfældet, anbefales det endeligt, at der gennemføres en effektmåling af de tre forløb. Effektmålingen kan foretages af FPT og bør som minimum omfatte 1) en undersøgelse af de nyansattes tilfredshed med forløbene, 2) hvorvidt de nyansatte har lært, hvad de forudsættes at lære, 3) i hvilket omfang de nyansatte efterfølgende rent faktisk - i det daglige arbejde - har anvendt det, de har lært samt 4) hvilke effekter, der kan identificeres som følge af introduktionsprogrammerne.

Effektmålingen vil i første omgang blive gennemført i det første år, hvor disse tre introduktionsprogrammer gennemføres. Baseret på denne effektmåling vil forsvaret have et godt grundlag for at vurdere om disse introduktionsprogrammer fortsat bør gennemføres, og om de fortsat bør effektmåles.

SENIORORDNINGER²²

Forsvaret har brug for at fastholde en kompetent arbejdsstyrke, herunder seniorer, der besidder kompetencer, som forsvaret kan have vanskeligt ved at undvære, og som det kan være svært at genanskaffe eller det vil være uforholdsmæssigt dyrt at bibringe andre. Det vil derfor være en fordel for forsvaret at implementere ordninger, der gør det muligt at fastholde seniorer med værdifulde kompetencer ved at tilbyde dem attraktive ordninger, der får dem til at udskyde deres afgang fra forsvaret.

Finansministeriet har udgivet et cirkulære om senior- og fratrædelsesordninger²³, som indeholder en række forslag, der kan bidrage til, at ældre medarbejdere bliver længere på arbejdsmarkedet. Forsvaret har med udgangspunkt i cirkulæret vurderet behovet og betingelserne for at iværksætte de beskrevne seniorordninger. Forsvaret ønsker endvidere at iværksætte enkelte supplerende ordninger, der kort omtales nedenfor. Formålet er, at de ansatte oplever forsvaret som en arbejdsplads, der er fleksibel og attraktiv – også når man bliver ældre – og derfor vælger at udskyde pensioneringstidspunktet.

Det skal understreges, at forsvaret ikke er forpligtet til at iværksætte seniorordninger. Hvis forsvaret ønsker at gøre dette, skal udmøntningen af hver enkelt ordning bygge på en individuel aftale mellem den ansatte og dennes chef, idet alle ordninger hviler på et frivillighedsprincip. Det vil således være forsvarets behov og den enkelte ansattes ønske, der er styrende for, om en seniorordning kan komme på tale.

Anvendelse af seniorordninger forudsætter, at en række kriterier, der er fastsat af Personalestyrelsen er opfyldt. Disse kriterier varierer fra ordning til ordning. Efterfølgende gennemgås de ordninger, som forsvaret med fordel kan benytte.

Ansættelse på deltid kan ske under anvendelse af to modeller. Den ene indebærer, at den lokale myndighed foretager en intern omfordeling af opgaverne med henblik på at kunne lade en medarbejder arbejde på deltid. Den anden indebærer, at myndigheden tildeler en midlertidig ekstra deltidsnorm efter ansøgning. I begge tilfælde skal deltidsansættelsen være tidsbegrænset. Deltidsstillinger for seniorer kan medføre ekstraudgifter for forsvaret til supplerende pensionsindbetaling.

²² Bilag 32, Delrapport vedr. Seniorordninger.

²³ Personalestyrelsens cirkulære 050-05 om senior- og fratrædelsesordninger

Ansættelse i retrætestilling indebærer, at forsvaret ønsker at give medarbejdere mulighed for, at de kan trække sig tilbage fra et krævende arbejde, men fortsat varetage en mindre krævende stilling i forsvaret. Retrætestillinger kan medføre ekstraudgifter for forsvaret til supplerende pensionsindbetaling samt løntillæg.

Det foreslås, at der afsættes en del af den forventede overskydende lønsum til finansiering af indskud til pensionsordninger og løntilskud i forbindelse med seniorordninger, og at denne lønsum administreres centralt af FPT. Det foreslås endvidere, at der afsættes en mindre pulje af deltidnormer til seniorordninger, som ligeledes administreres af FPT.

Forsvaret kan som fastholdelsesværktøj bevilge en seniormedarbejder op til 1 dags frihed med løn pr. måned. Tildeling af den ekstra fridag skal kunne begrundes med, at den vil være af betydning for forsvarets evne til at fastholde senioren. Fridagen kan også begrundes med seniorens arbejdspress, helbred, individuelle behov og sociale forhold.

Det foreslås, at ordningen administreres lokalt, således at det er op til den lokale myndighed at bevilge denne frihed – indenfor de skitserede retningslinjer.

Forsvaret kan endvidere bevilge en særlig fastholdelsesbonus, som kommer til udbetaling, hvis senioren udskyder sin fratræden indtil et nærmere aftalt tidspunkt. Det foreslås at denne mulighed begrænses til situationer, hvor forsvaret har et væsentligt behov for at fastholde en betydelig kompetence, f.eks. en værdifuld specialistviden indenfor et centralt område, hvor der ikke er tid eller ressourcer til, at forsvaret opbygger en sådan kompetence hos andre medarbejdere. Ordningen foreslås administreret af FPT efter indstilling fra forsvarets myndigheder.

Frivillig fratræden foreslås som udgangspunkt alene anvendt til at understøtte strukturelle ændringer, f.eks. i forbindelse med forligsimplicitering. Forsvaret ønsker dog fortsat tillige at kunne anvende frivillig fratræden, hvor særlige sociale forhold tilsiger dette.

Forsvaret ønsker at give de ansatte seniorer mulighed for at gennemtænke og planlægge forskellige facetter af deres pensionisttilværelse. Til dette formål gennemføres allerede i dag periodisk et seminar for kommende pensionister. Seminaret belyser en række emner, der forventes at have interesse for medarbejdere, der står foran at skulle forlade arbejdsmarkedet, fx økonomiske og juridiske forhold, samt socialt netværk.

Det foreslås, at der lokalt og efter behov kan etableres seniornetværk, ligesom seniorer i relevant omfang kan anvendes som coaches og mentorer for yngre medarbejdere.

Det vurderes, at forsvaret og de berørte seniorer vil have en gensidig fordel af, at ovennævnte seniorordninger implementeres. Seniorerne vil få adgang til en række ordninger, der forøger deres fleksibilitet, hvilket efterspørges af mange ældre medarbejdere. Forsvaret får mulighed for at fastholde seniorer med værdifuld viden i en længere periode, end det kan forventes uden disse ordninger. Der skal i hvert enkelt tilfælde indgås en skriftlig aftale, der fastlægger centrale forhold såsom aflønning, arbejdsopgaver, ansvarsområder og tidshorizont. Dette sikrer et godt planlægningsgrundlag for såvel forsvaret som den pågældende senior.

Det vurderes endvidere, at implementering af ovennævnte ordninger kun i beskedent omfang vil medføre et yderligere administrativt merarbejde.

Såvel forsvaret som den enkelte senior kan opnå fordele ved de nævnte seniorordninger, Det anbefales derfor, at anbefalingerne koordineres med nye tiltag, som følge af forhandlingsresultaterne af trepartsaftalen²⁴ og efterfølgende iværksættes.

²⁴ Trepartsaftalen mellem regeringen, LA, AC, Danske Regioner og KL, juni 2007.

De omtalte seniorordninger er beskrevet med udgangspunkt i det civilt ansatte personel. Hvis pensionsaldersgrænserne for det militært ansatte personel ændres i forhold til det nuværende niveau, er det muligt at visse af disse ordninger – evt. i en tilpasset udgave – tillige vil kunne tilbydes militært ansatte.

RESSOURCEBEREGNING OG ØKONOMI

De anbefalede tiltag er alle forbundet med omkostninger for forsvaret. Disse omkostninger varierer i art og omfang fra tiltag til tiltag. Generelt består de dog overvejende af anvendt arbejdstid samt rejse- og internatudgifter. Enkelte af tiltagene er tillige forbundet med udgifter i form af kursusafgifter til eksterne undervisningssteder.

Der er i bilagene 28-32 fremsat skøn over de omkostninger, der forventes at ville medgå til implementering af de foreslåede tiltag.

AFRUNDING

De kompetenceudviklingstiltag, der beskrevet i dette kapitel, forventes at få en lang række positive konsekvenser for forsvaret og de involverede civile medarbejdere.

Dels vil det højne kompetenceniveauet hos forsvarets civile chefer og ledere, hvilket forventes af hæve kvaliteten af opgavevaretagelsen indenfor ledelse og styring. Dette er et område som alle undersøgelser peger på, er meget vigtigt som fastholdelsesfaktor overfor de underlagte medarbejdere.

Med tiltagene overfor de kortest uddannede vil forsvaret leve op til intentionerne i OK05, og herunder som landets største offentlige arbejdsplads påtage sig et samfundsmæssigt medansvar for denne medarbejdergruppe. De forskellige initiativer indebærer mange spændende og lovende muligheder for bedre opgaveløsning, forøget effektivitet og arbejdsglæde. De nye måder at organisere arbejdet på, f.eks. selvfungerende grupper og jobrotation, kan give hele det manuelle område et væsentligt kvalitets- og motivationsmæssigt løft. Forsvaret tager også konsekvensen af, at nogle af medarbejderne mangler sådanne basale færdigheder, at de fremover ikke vil kunne forventes at varetage et arbejde på almindelige vilkår. Det vil kræve en indsats, men vil samtidig give et betragteligt kompetencemæssigt løft til de af forsvarets medarbejdere, der i dag står svagest. Initiativerne viser endelig, at forsvaret er opmærksom på, at de mere "bløde" kompetencer såsom konflikthåndtering og kommunikation, er væsentlige redskaber i bestræbelserne på at implementere de tilbagevendende omstruktureringer som er en del af forsvarets funktionsvilkår.

Forslagene indebærer også, at forsvaret sikrer sig, at de civile medarbejdere der udsendes i INTOPS har sådanne militære kompetencer, at de kan klare udfordringerne i missionsområderne. Dette skaber tryghed hos de udsendte og signalere ansvarlighed og professionalisme overfor omverdenen.

De standardiserede introduktionsforløb for førstegangsnysansatte medarbejdere vil sætte en helt ny standard for modtagelsen af nye medarbejdere, hvilket igen forventes at få en direkte indflydelse på disse medarbejders evne til at orientere sig i forsvaret, samt skabe hurtigere og brugbare resultater.

Forsvaret er ikke forpligtet til at implementere særordninger for seniorer. Alligevel bør forsvaret vælge at gøre dette i forventningen om, at de kan skabe gensidige fordele både for forsvaret og de pågældende seniorer.

Alle tiltagene vil blive evalueret for at foretage en løbende kvalitetssikring og nødvendighedsvurdering, under hensyntagen til den opnåede effekt og de anvendte ressourcer.

Alt i alt er der altså tale om en række markante kompetenceudviklingstiltag der har potentiale til at styrke de civile medarbejderes kompetencer, og dermed forswarets opgaveløsning.

KAPITEL 12

RESERVEN

INDLEDNING

Aftale om forsvarets ordning 2005 - 2009 indebærer en markant ændring vedr. anvendelse af personel af reserven. Dette kapitel vil med afsæt i de ændrede præmisser for reservepersonelordningen beskrive forsvarets planlagte behov for og anvendelse af personel af reserven samt opretholdelse af denne personelressource.

Ved personel af reserven forstås personel, der har indgået en basis-, tillægs- eller rådighedskontrakt med forsvaret. Personel af reserven er således en samlede betegnelse for personel, der har valgt en løsere ansættelsesform i forsvaret i forhold til fastansatte. Det er således den enkeltes ansættelsesforhold med forsvaret og ikke uddannelsesbaggrund, der er afgørende i denne henseende. Begrebet reserven er således bevaret, men betydningen er ændret velvidende, at personel af reserven som hidtil vil bidrage væsentligt til forsvarets opgavevaretagelse.

DE ÆNDREDE PRÆMISSER FOR RESERVEPERSONELORDNINGEN

De ændrede præmisser for reservepersonelordningen udgøres bl.a. af aftale om forsvarets ordning 2005 - 2009 af 10. juni 2004. Aftalen beskriver forsvarets ændrede opgavefokus i indeværende forlig, og danner rammerne om en transformation fra et mobiliseringsbaseret forsvar til et forsvar med fokus på opstilling af deployerbare militære kapaciteter til global indsættelse inden for det fulde spektrum af opgaver. De militære styrker omstilles og udvikles og skal kunne virke effektivt i operationer med høj intensitet under ofte vanskelige og omskiftelige vilkår. Samtidigt skal styrkerne kunne udsendes hurtigt. Herved bliver forsvaret i højere grad end hidtil i stand til at deltage i det fulde opgavespektrum, som kampoperationer, og fredsstøttende opgaver, herunder konfliktforebyggende, fredsbevarende, fredsskabende, humanitære og andre lignende opgaver. Dette har ført til ændrede kvalitative krav til uddannelse og beredskab af forsvarets operative kapaciteter.

Den tidligere reservepersonelordning skal, som følge af nedlæggelse af mobiliseringsforsvaret og en transformation mod et mere professionelt og indsatsberedt forsvar, ses i en anden kontekst. Anvendelse af personel af reserven skal ses i sammenhæng med forsvarets opgaveløsninger internationalt og nationalt og er ikke som tidligere relateret til en situation, hvor det kunne være nødvendigt at mobilisere styrker (reserver).

Forsvarets krav til personellens viden, færdigheder og holdninger er ændret i almindelighed og for hæren i særdeleshed. Der er grundlæggende forskel på den kompetenceprofil, der var gældende for bl.a. officerer af reserven under den kolde krig holdt op mod den kompetenceprofil, som er gældende i relation til forsvarets opgavevaretagelse i det internationale engagement i eksempelvis Afghanistan og Irak.

For hærens vedkommende betyder det bl.a., at funktionen som delingsfører i internationale operationer (uanset om styrkebidraget kommer fra hærens reaktionsstyrkeuddannelse eller stående reaktionsstyrke) er en af de mest krævende af alle premierløjtnantsfunktioner i hæren, hvorfor det er forudsat, at denne funktion besættes med personel, der har modtaget en føringsuddannelse svarende til GRO1 i hæren.

Anvendelse af officerer af reserven (kontraktansatte officerer) i internationale operationer sker således på baggrund af den pågældendes kompetencer. Personel uden GRO1/OGU baggrund påregnes især anvendt som enkeltmandudsendelser fx observatører eller i stabe, afhængig af den enkeltes samlede kompetencer.

For søværnets vedkommende er indsættelsesvilkårene og dermed muligheden for anvendelse af personel af reserven ikke i samme grad ændret. Det efterfølgende skitserede behov for personel af reserven er derfor i højere grad hægtet op på søværnets behov for at inddække visse officersmangler.

For flyvevåbnets vedkommende er indsættelsesvilkårene, i lighed med hæren, ændret markant. Dertil medfører flyvevåbnets strukturelle ændringer og ændrede opgavekompleks, at behovet for anvendelse af personel af reserven er ændret. Som det er tilfældet med søværnet er det skitserede behov for personel af reserven i flyvevåbnet i højere grad hægtet op på et behov for at inddække visse officersmangler. I flyvevåbnet vurderes der ikke at være officersstillinger på laveste funktionsniveau, der kan bestrides af personel uden den militærfaglige kompetence, der tilføres i forbindelse med gennemgangen af officersgrunduddannelsen, hvorfor der i stedet planlægges på et oprette en kontrakt officersordning, der sætter flyvevåbnet i stand til, gennem meritering, at inddække visse personelmangler, indenfor visse specialområder.

FORSVARETS BEHOV FOR OG ANVENDELSE AF PERSONEL AF RESERVEN

Den strukturelt betingede anvendelse af reserveofficerer er overordnet hægtet op på forsvarets opgaver i internationale operationer og opgaver i nationalt regi. Herudover er der etableret en central pulje af reservepersonel.

Til opgaverne i internationale operationer anvendes personel af reserven med rådighedskontrakt ved alle tre værn samt personel med basiskontrakt med tillæg i hærens kapaciteter, der primært skal dække 50 enkeltmandsudsendinger årligt. De såkaldte specialistpuljer ved Forsvarsakademiet og ved Forsvarets Sundhedstjeneste kan ligeledes bringes i anvendelse til løsning af opgaver i internationale operationer.

Herudover er der etableret to centrale puljer for personel af reserven ved Forsvarsakademiet og ved Forsvarets Sundhedstjeneste.

Ved Forsvarsakademiet etableres et sprogkapacitetscenter for sprogofficerer med op til 300 basiskontrakter tilknyttet, mens der tilsvarende etableres en central pulje ved Forsvarets Sundhedstjeneste med ca. 400 stillinger til sundhedsfagligt personel. Personellet indgår ikke i den operative struktur, men fastholdes, fordi de har særlige faglige kompetencer, som er væsentlige for forsvarets opgavevaretagelse.

Til de nationalt relaterede opgaver anvendes personel af reserven primært i den regionale føringsstruktur. I hæren er der endvidere etableret en række stillinger i hærens kapaciteter (primært i stabe) til officerer af reserven. Herved opnås en kapacitet, der kan anvendes til udsending i internationale operationer i operative stabe og mindre observatørmissioner (enkeltsmandsudsendinger).

Søværnet anvender primært personel på basiskontrakt med tillæg til midlertidigt at besætte 'tomme' navigatør- og teknikerstillinger på premierløjtnantsniveau. Behovet er ikke strukturelt betingede men er et udslag af forsvarets manglende evne til at rekruttere fast personel i konkurrence med den civile sektor. Endvidere planlægges personel på rådighedskontrakter anvendt til løsning af opgaver, der kræver specifik civil kompetence samt til varetagelsen af opgaven Naval Co-operation and Guidance for Shipping.

Endelig er der oprettet en lang række stillinger til sundhedsfagligt personel af reserven i de operative kapaciteter. Dette drejer sig om bl.a. læger, tandlæger og sygeplejersker.

Situationsbestemt kan reservepersonel fra den centrale personelpulje endvidere bringes i anvendelse til støtte for bl.a. internationale operationer, den regionale føringsstruktur eller til støtte ved uddannelse af enheder i hæren, søværnet og flyvevåbnet.

Personel af reserven indgår således som en integreret del af forsvarets operative kapaciteter, ligesom anvendelse af personel af reserven er medvirkende til at give forsvaret en personelmæssig fleksibilitet og redundans (robusthed).

OPRETHOLDELSE AF PERSONELKAPACITETEN (PERSONEL AF RESERVEN)

Opretholdelse af reservepersonelkapaciteten finder overordnet sted gennem rekruttering fra og udnyttelse af personelomsætningen blandt fast personel, herunder GRO1 officerer, personel udsendt i internationale missioner på korttidskontrakt og gennem kontraktOfficersordninger.

Der vil i alle tre værn blive introduceret justerede grundofficersuddannelser (GRO) som beskrevet i kapitel 15. Grundofficersuddannelsen opdeles i to overordnede moduler, GRO1 og GRO2. GRO1 har til formål at uddanne fører på laveste niveau fx delingsfører i hæren, der efter en periode på laveste funktionsniveau kan vælge at træde ud af forsvaret og evt. tegne rådigheds- eller basiskontrakt, og herigennem gøre karriere som reserveofficer efter ønske og indsats.

De nye grundofficersuddannelser indebærer en større officersproduktion med henblik på at gøre strukturen robust overfor en højere personelomsætning (udskiftning) på niveauet, samt danne rekrutteringspotentialer for reserven.

Personel på rådighedskontrakter indgår som en integreret del af de operative kapaciteter i hæren, søværnet og flyvevåbnet og er primært tilmålt anvendelse i internationale operationer. Rådighedskontrakterne tegnes typisk af personer, der efter en mission i internationale operationer ønsker at bevare tilknytningen til forsvaret.

Det er målsætningen med et årligt indtag på 2 x 20 årsværk til gennemførelse af kontraktOfficersuddannelsen i hæren og søværnet. Når kontraktOfficersen har afsluttet sin initialkontrakt, typisk efter 3 hhv. 2 år, vil det være muligt at fortsætte tilknytningen til forsvaret ved tegning af en rådigheds- eller basiskontrakt. Herved indgår kontraktOfficersen i reserven og kan efter ønske og indsats gøre karriere som sådan.

Rekruttering til og opretholdelse af specialistpuljen ved Forsvarsakademiet finder sted gennem en årlig produktion på ca. 25 sprogofficere. Specialistpuljen ved Forsvarets Sundhedstjeneste opretholdes dels gennem den normale produktion af læger og tandlæger og dels af sygeplejersker mm., der ønsker at tegne kontrakt. Forsvarets Sundhedstjeneste råder over 25 årsværk til at uddanne læger og tandlæger.

Der etableres en central personelpulje under Forsvarets Personeltjeneste, hvor den resterende del af reserveofficerspersonellet via tegning af en basiskontrakt kan placeres, indtil den pågældende ønsker anvendelse i internationale operationer, tegne reaktionsstyrkekontrakt eller ønsker anvendelse i den regionale føringsstruktur.

Henset til at opretholdelsen af reservekapaciteten baseres på rekruttering fra og udnyttelse af personelomsætningen i forsvaret sammenholdt med den forestående justering af officersuddannelserne er det på nuværende tidspunkt vanskeligt at vurdere om kapaciteten vil kunne opretholdes på sigt. Ligeledes kan effekten af forsvarets internationale engagement i forhold til rekrutteringen til reserven ikke på nuværende tidspunkt vurderes.

Opretholdelse af reservekapaciteten via ovenstående tiltag er således behæftet med stor usikkerhed. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt at området analyseres med henblik på at afdække mulige justeringer efter behov. Denne analyse bør gennemføres i basisorganisationen som del af øvrige rekrutterings- og fastholdelsestiltag.

YDERLIGERE UDDANNELSE OG KARRIEREMULIGHEDER

Under den tidligere reservepersonelordning havde den grunduddannede reserveofficer – udover funktionsbestemt efteruddannelse - mulighed for at søge videreuddannelse trin I for ledere af reserven og videreuddannelse trin II for ledere af reserven. Efter implementering af dette forsvarsforlig er der ikke behov for eller kapacitet til at gennemføre strukturbestemte videreuddannelser for reserveofficerer. En reserveofficer vil dog fortsat kunne optages på uddannelser, der har relevans for dennes nuværende eller fremtidige funktion.

Fremover opdeles uddannelse af reserveofficerer i kompetencegivende og vedligeholdende uddannelse. Kompetencegivende uddannelse gives for at kvalificere reserveofficeren til at bestride en kommende stilling. Vedligeholdende uddannelse gives med henblik på at forbedre officerens kvalifikationer i den funktion han/hun for nærværende bestrider. Uddannelsen, såvel den vedligeholdende som den kompetencegivende, planlægges og gennemføres i et samarbejde mellem enheden, Forsvarets Personeltjeneste og den enkelte.

Udnævnelse til kaptajn/kaptajnløjtnant og major/orlogskaptajn mv. vil kunne finde sted funktionsbestemt i det omfang, der ved den enkelte myndighed er et behov for udnævnelse for at besætte en ledig funktion. Forudsætningerne for at kunne udnævnes er dog ændret. Fremover vil udnævnelse finde sted ved meritering, dvs. på baggrund af en konkret individuel vurdering af den enkelte reserveofficer på baggrund af blandt andet gennemgået funktionsbestemt efteruddannelse, opnået erfaring i tjenesten i funktion, bedømmelser og civilt erhvervede kompetencer.

Egnede officerer af reserven, der måtte ønske det, kan efter en konkret individuel vurdering blive fastansat som officer af linjen. Vedkommende tilbydes en kontrakt på et år, og såfremt tjenesteperioden gennemføres på tilfredsstillende vis, vil kandidaten efterfølgende blive tilbudt ansættelse som tjenestemand, hvoraf de første to år er på prøve. I denne to års periode vil kandidaten sideløbende med den almindelige tjeneste skulle gennemgå en supplerende værnsspecifik uddannelse med henblik på uddannelsesmæssigt at blive bragt på niveau med en linjeofficer, der har gennemført respektive værnsspecifikke strukturbestemte uddannelser til dette niveau. Såfremt den supplerende uddannelse og den sideløbende tjeneste gennemføres med et tilfredsstillende resultat, vil kandidaten herefter kunne tilbydes fast ansættelse som tjenestemand. Herefter kan den pågældende – på lige fod med de øvrige officerer af linjen – søge om optagelse på respektive værnsspecifikke videreuddannelser.

EKSEMPLER PÅ KARRIEREFORLØB FOR PERSONEL AF RESERVEN.

Officerer af reserven

Et naturligt karriereforløb for en premierløjtnant af reserven kan starte med tjeneste i den regionale føringsstruktur som delingsfører eller næstkommanderende i en underafdeling i fx hæren i en periode af 2-3 år. Officeren kan derefter skifte til en bataljonsstab, hvor vedkommende f.eks. kan uddanne sig inden for efterretningsområdet. I den periode vil det være nærliggende at deltage i en udsendelse til en af forsvarrets missionsområder.

Efter ca. 6 år i graden og med ovenstående karriereforløb vil en premierløjtnant typisk være klar til udnævnelse til kaptajn af reserven ved meritering. Herefter vil personen kunne forrette tjeneste en periode som underafdelingschef ved den regionale føringsstruktur i 2-3 år. Derefter vil det være naturligt, at vedkommende i en længere periode forretter tjeneste som efterretningsofficer/operationsofficer ved en stab i en af totalforsvarsregionerne. Herefter vil det være naturligt med et skifte tilbage til hærens struktur som efterretningsofficer/operationsofficer ved en brigade eller ved divisionsstaben. Danmark har tildelt to pladser årligt på henholdsvis det franske og det canadiske stabskursus for officerer af reserven, hvor officerer af reserven har mulighed for at indtræde. En udsendelse i en funktion som efterretningsofficer/operationsofficer vil være naturligt i slutningen af kaptajnsforløbet.

Efter en periode på 6-7 år på dette niveau vil vedkommende forventelig være klar til udnævnelse til major af reserven ved meritering. Som major af reserven kan den pågældende fortsat forrette

tjeneste på brigade- eller divisionsniveauet i funktioner som efterretningsofficer/operationsofficer eller forbindelsesofficer. Fortsættes tjenesten ved divisionen vil enkelte kunne komme i betragtning til udnævnelse til oberstløjtnant af reserven. Skiftes til den regionale føringsstruktur, vil det være naturligt at bestride funktioner indenfor operationer eller som forbindelsesofficer. Enkelte vil kunne komme i betragtning til at bestride funktioner på oberstløjtnantsniveauet, forudsat man som major har været udsendt til et af forsvarets missionsområder. Som oberstløjtnant af reserven vil det være naturligt, at man enten fortsætter sin tjeneste i staben ved divisionen eller ved en af totalforsvarsregionerne.

Tilsvarende forløb kan finde sted inden for andre områder, f.eks. inden for områderne logistik eller civilt militært samarbejde (CIMIC).

Stampersonel af reserven

For stampersonel vil der i begrænset omfang være mulighed for at gøre karriere for over- og seniorsergenter ved Headquarters Multinational Corps North East i Szczecin. Ved Stab Hærens Operative Kommando vil det ikke være muligt for denne gruppe at gøre karriere, idet disse funktioner besættes med personel med særlige civile kompetencer, såsom fotograf, layouter m.v.

I den regionale føringsstruktur findes gruppeførerfunktioner, alle på sergent-niveauet.

I flyvevåbnets struktur for generel militær efteruddannelse er der instruktørfunktioner på sergent- og oversergent-niveauet, og der er enkelte seniorsergentfunktioner i stabene. For dette personel vil et karriereforløb kunne se således ud:

Instruktør på sergentniveau, efterfulgt af instruktørvirke på oversergentniveau efterfulgt af tjeneste som sagsbehandler på seniorsergentniveau. Tidsforløbet på de enkelte niveauer vil være afhængigt af afgangens på nærmeste højere niveau.

Sprogofficer

En sprogofficer er i princippet en reserveofficer, hvis spidskompetence er et specifikt fremmedsprog samt evnen til at kunne fungere som kulturel vejleder.

Sprogofficeren gennemfører indledningsvis en 24 måneders uddannelse, der afsluttes med udnævnelse til premierløjtnant af reserven. Herefter kan sprogofficeren sendes ud i en tolkefunktion med en enhed til et af forsvarets missionsområder inden for det første år efter uddannelsens afslutning. Sprogofficeren vil efter hjemkomst fra mission kunne lade sig indkommandere lejlighedsvist m.h.p. at støtte aktiviteter i rammen af sprogkapacitetscenteret. Såfremt sprogofficeren ønsker at skifte fra det sproglige spor til andre funktioner som officer af reserven kan dette tidligst ske 2-3 år efter udnævnelsen. Efter ca. seks år som premierløjtnant af reserven, og med ovenstående tjenesteforløb, kan sprogofficeren forventelig udnævnes til kaptajn af reserven.

Efter udnævnelse til kaptajn af reserven kan sprogofficeren fx forrette tjeneste i en stilling på dette niveau i kapacitetscenteret for sprogofficerer som leder af et funktions- eller uddannelsesområde. Udsendelse som FN-observatør, med midlertidig tillæggelse af grad som major, vil ligeledes være relevant. Efter ca. syv år i graden som kaptajn af reserven, og med ovenstående tjenesteforløb, kan sprogofficeren ved meritering forventelig udnævnes til major af reserven. Sprogofficeren kan herefter ansøge om stillinger som major af reserven i kapacitetscenter for sprogofficerer. Udsendelse som FN observatør eller som stabsmedlem i FN observatørmission vil ligeledes være relevant.

Hvorvidt enkelte dele af tjenesteforløbet i den enkelte grad kan meriteres på baggrund af civilt erhvervede kvalifikationer, f.eks. diplom- eller kandidatuddannelser, hvorved sprogofficeren kan udnævnes efter 3-4 år til næstfølgende grad i stedet for 6-7 år, tager afsæt i indholdet af kommende funktionsbeskrivelser for lederstillingerne i sprogofficersenhedens funktions- og indsættelsesområder. Samme betragtning gælder for vedligeholdende uddannelse i rammen af forsvaret.

Kompetencegivende uddannelse med henblik på at kvalificere sig til en lederstilling i sprogofficersenheden planlægges i samarbejde med Forsvarets Personeltjeneste.

Sundhedsfagligt personel

Læger, tandlæger og dyrlæger kan ansættes som reserveofficerer med særlige spidskompetencer i overensstemmelse med deres faglige uddannelse som læger, tandlæger eller dyrlæger. De ansættes typisk på en rådighedskontrakt.

Karriereforløbet for den sundhedsfaglige medarbejder afhænger dels af vedkommendes civile uddannelsesniveau, erfaring og kompetencer, dels af de særlige militærkompetencegivende uddannelser for sundhedsfagligt personel. Følgende beskrivelse af et eksempelvis karriereforløb strækker sig derfor over en tidsmæssig periode, der afspejler medarbejderens individuelle civile kompetenceniveau.

Efter "Basiskursus" kan den sundhedsfaglige medarbejder tegne en rådighedskontrakt til en stilling, som ikke kræver føringsuddannelse og den pågældende vil også umiddelbart være kvalificeret til deltagelse i forsvarets internationale missioner i stillinger inden for den pågældendes fagområde, hvor der ikke kræves føringsuddannelse. Ved at gennemgå det kompetencegivende "Infirmeri Modul" kvalificerer den pågældende læge sig til at forrette tjeneste som militærlæge på forsvarets infirmerier. En fast stilling ved forsvarets infirmerier, sejlende tjeneste og/eller tjeneste ved "Search and Rescue" beredskabet (SAR) kræver gennemgang af "Lægefagligt modul".

Efter at have gennemført 6-8 ugers tjeneste ved en international mission og efterfølgende være fundet egnet til uddannelsen, kan lægen eller tandlægen gennemgå føringsuddannelse og derefter ansættes i en stilling, der kræver føringskompetencer. Efter på tilfredsstillende vis i denne funktion at have deltaget i en international mission i 6 – 8 uger kvalificerer lægen sig til optagelse på "Fælles videreuddannelse" for sundhedsfagligt personel og kan herefter udnævnes til graderne afdelingslæge/afdelingstandlæge og overlæge/overtandlæge. Herefter kan chefniveauet nås ved tilfredsstillende gennemgang af Videreuddannelsestrin II for ledere ved Forsvarsakademiet.

SAMMENFATNING

Den tidligere reservepersonelordning skal, som følge af nedlæggelse af mobiliseringsforsvaret og en transformation mod et mere professionelt og indsatsberedt forsvar, ses i en anden kontekst.

Personel af reserven er en samlende betegnelse for personel, der har valgt en løsere ansættelsesform til forsvaret i forhold til fastansatte,. Det er således den enkeltes ansættelsesforhold med forsvaret og ikke uddannelsesbaggrund, der er afgørende for betegnelsen "af reserven". Dermed er begrebet reserven bevaret, men betydningen er ændret velvidende, at personel af reserven som hidtil vil bidrage væsentligt til forsvarets opgavevaretagelse.

Personel af reserven planlægges anvendt i den regionale føringsstruktur, på rådighedskontrakt og basiskontrakt med tillæg i hærens, søværnets og flyvevåbnets operative enheder, ved specialistpuljerne ved Forsvarsakademiet og Forsvarets Sundhedstjeneste og endelig i den centrale personelpulje.

Personel af reserven er således af stor betydning for forsvarets løsning af opgaver i internationale operationer samt i relation til løsning af de hjemlige totalforsvarsopgaver. Som følge af nedlæggelse af mobiliseringsforsvaret og de tilhørende strukturer vil det kvantitative behov i indeværende forligsperiode dog falde, hvorfor antallet af konstabler, befalingsmænd og officerer af reserven i strukturen tilpasses i løbet af perioden. Den strukturelt betingede anvendelse af personel af reserven er hægtet op på forsvarets opgaver i internationale operationer og opgaver i nationalt regi. Personel af reserven indgår således som en del af forsvarets operative kapaciteter, ligesom anvendelse af personel af reserven er medvirkende til at give forsvaret en personelmæssig fleksibilitet og redundans (robusthed).

Som del af Task Force Bemanding er det besluttet at implementere en ny grundofficersuddannelse (GRO) i de tre værn. Grundofficersuddannelsen moduleres og opdeles i to overordnede moduler, GRO1 og GRO2. GRO1 har til formål at uddanne førere på laveste niveau, der efter en periode på laveste funktionsniveau kan vælge at forlade forsvaret.

Opretholdelse af reservepersonelkapaciteten finder overordnet sted gennem rekruttering fra og udnyttelse af personelomsætningen blandt fast personel, herunder produktionen af GRO1 officerer, stampersonel udsendt i internationale missioner på korttidskontrakt og gennem kontraktofficersordninger.

Opretholdelse af kapaciteten er behæftet med en del usikkerhed grundet ændringen af forsvarets struktur, effekten af det internationale arrangement samt den forestående justering af officersuddannelserne. Området bør følges nøje i forhold hertil.

Såvel kontaktofficeren som officeren med GRO1 baggrund kan efter udløb af sin initialkontrakt fortsætte tilknytningen til forsvaret ved tegning af en rådigheds- eller basiskontakt, og således gøre karriere som reserveofficer afhængig af ønske og indsats.

Der er ikke planlagt strukturel videre- og efteruddannelse for personel af reserven. En reserveofficer vil dog fortsat kunne optages på uddannelser, der har relevans for dennes nuværende eller fremtidige funktion. Uddannelse, såvel den vedligeholdende som den kompetencegivende, sker ved enhedens foranstaltning, og planlægges i et samarbejde mellem enheden, Forsvarets Personeltjeneste og den enkelte. I det omfang, der ved den enkelte myndighed er behov for udnævnelse for at besætte en ledig funktion, vil egnet personel af reserven gennem en konkret individuel vurdering kunne udnævnes ved meritering.

KAPITEL 13

DEN REGIONALE FØRINGSSTRUKTUR

INDLEDNING

Af aftale om forsvarets ordning 2005 - 2009 af 10. juni 2004 fremgår bl.a., at totalforsvaret styrkes ved, at der etableres en totalforsvarsstyrke på ca. 12.000 soldater, som har gennemgået en relevant uddannelse af ca. 700 timers varighed på fire måneder. Denne styrke er forpligtet til inden for de første tre år efter den første samlede uddannelse i forsvaret at stille sig til rådighed i op til tre måneder i forbindelse med løsning af totalforsvarsopgaver for det danske samfund, såfremt forsvarets stående styrker, det statslige redningsberedskab og hjemmeværnet ikke er tilstrækkeligt. Totalforsvarsstyrken sikrer således, at samfundet råder over tilstrækkelig kapacitet til at imødegå større katastrofer og trusler mod Danmark.

Hjemmeværnet opstiller og uddanner en regionsbaseret føringsstruktur, der gør totalforsvarsregionerne i stand til at indsætte og føre indkaldte dele af totalforsvarsstyrken.

Forsvarskommandoen bidrager til opstillingen med cirka 900 officerer og befalingsmænd af reserven og bidrager endvidere til den videre opretholdelse heraf.

STRUKTUR OG OPGAVER

Den regionale føringsstruktur er som udgangspunkt organiseret i en underafdelingsstruktur suppleret med stabsofficerer og forbindelsesofficerer. Den aktuelle struktur omfatter ca. 900 stillinger fordelt med 360 konstabler, 180 sergenter, 180 premierløjtnanter, 120 kaptajner, 45 majorer og 15 oberstløjtnanter. Alle stillinger er tiltænkt personel af reserven på basiskontrakt med tillæg.

Den regionale føringsstruktur skal føre forsvarets totalforsvarsstyrke inden for totalforsvarets samlede opgavespektrum.

Opgaveløsningen for den regionale føringsstruktur vurderes at blive karakteriseret ved indsættelse af mindre enheder i fortrinsvis stationære opgaver, herunder opgaven at lede arbejdsmandskab. Dette vil være i tråd med den uddannelse, de værnepligtige gennemgår under basisuddannelsen.

OPSTILLING OG OPRETHOLDELSE AF DEN REGIONALE FØRINGSSTRUKTUR

Forsvarskommandoen bidrager til opstilling af den regionale føringsstruktur med cirka 900 officerer, befalingsmænd og konstabler på basiskontrakt med tillæg. Den indledende opstilling er gennemført gennem frivillig designering af personel af reserven samt gennem nytegning af kontrakter.

Den fremadrettede opretholdelse af føringsstrukturen forventes gennemført gennem udnyttelse af personelomsætningen fra bl.a. forsvarets faste struktur, der søger ud af forsvaret herunder GRO1-officerer og kontraktofficerer, der efter ønske kan nyttiggøres i den regionale føringsstruktur. Det skal i den forbindelse bemærkes, at rekrutteringsgrundlaget styrkes væsentligt som følge af besluttede tiltag i indsatsen for at bedre bemandsituationen. Der iværksættes bl.a. en øget produktion af befalingsmænd i hæren, søværnet og flyvevåbnet, ligesom der også i alle tre værn introduceres justerede grundofficersuddannelser, som kort beskrevet i kapitel 15. Uddannelserne omfatter en øget produktion af officerer og en forventet årlig afgang fra forsvaret af op til 50 officerer på laveste funktionsniveau alene fra hæren. Sammenholdt med produktionen af kontrakt-officerer, vurderes det at udgøre et væsentligt rekrutteringsgrundlag for føringsstrukturen.

Forsvarskommandoen vil i samarbejde med Hjemmeværnskommandoen fortsætte rekrutteringsindsatsen og bestræbelserne på løbende at tilvejebringe frivilligt personel.

UDDANNELSES- OG ØVELSESVIRKSOMHED

For det menige personel i totalforsvarsregistret (forsvarets totalforsvarsstyrke) planlægges der ikke gennemført mønstringer eller øvelsesvirksomhed.

Uddannelses- og øvelsesvirksomhed for personel tilknyttet den regionale føringsstruktur forventes gennemført gennem indkommanderinger. Der planlægges på gennemsnitligt 5 indkommanderingsdage årligt til dette formål.

For personel af reserven i den regionale føringsstruktur vil uddannelsen fremover opdeles i kompetencegivende og vedligeholdende uddannelse. Kompetencegivende uddannelse gives for at kvalificere personen til at bestride en kommende stilling og vedligeholdende uddannelse gives med henblik på at forbedre personens kvalifikationer i den aktuelle funktion. Uddannelses- og karrieremuligheder for frivilligt personel i den regionale føringsstruktur kan sidestilles med øvrigt personel af reserven i forsvaret som beskrevet i kapitel 12.

SAMMENFATNING

Hjemmeværnet opstiller og uddanner en regionsbaseret føringsstruktur, der gør totalforsvarsregionerne i stand til at indsætte og føre indkaldte dele af totalforsvarsstyrken. Den regionale føringsstruktur er som udgangspunkt organiseret i en underafdelingsstruktur suppleret med stabs-officerer og forbindelsesofficerer, hvortil Forsvarskommandoen bidrager til opstillingen med cirka 900 officerer, befalingsmænd og konstabler af reserven og endvidere bidrager til den videre opretholdelse heraf.

Opretholdelse af den regionale føringsstruktur forventes gennemført gennem udnyttelse af personelomsætningen fra bl.a. forsvarets faste struktur, der søger ud af forsvaret samt kontrakt-officerer, der efter ønske kan nyttiggøres i den regionale føringsstruktur. Rekrutteringsgrundlaget styrkes væsentligt som følge af bl.a. en øget produktion af befalingsmænd samt introduktion af justerede grundofficersuddannelser i hæren, søværnet og flyvevåbnet.

KAPITEL 14

PLIGTIG AFGANGSALDER

Den af Regeringen udgivne rapport om fremtidens velfærd i Danmark indikerer, at der for forsvarrets ansatte i fremtiden kan blive tale om ændrede ansættelsesforhold, f.eks. en forøgelse af den pligtige afgangsalder. En ændring af den pligtige afgangsalder kan medføre markante konsekvenser for forsvarrets personelstruktur, herunder personaleomsætning, karrieremuligheder og stillingsbesættelser, samt en reduceret kapacitet til at løse operative opgaver. Det var derfor forudsat, at der skulle gennemføres en analyse heraf, og derved anbefales en model for en eventuel ændring af den pligtige afgangsalder i forsvaret.

Det er i mellemtiden blevet tydeligt, at pligtig afgangsalder må forventes at blive et emne under overenskomstforhandlingerne 2008. Det er derfor arbejdsgruppens opfattelse, at det bl.a. henset til forhandlingsmulighederne ville være uhensigtsmæssigt at udarbejde en detaljeret beskrivelse af en model for evt. ændring af den pligtige afgangsalder. Ligeledes vil en gennemgående og dækkende analyse af konsekvenserne af en ændring være afhængige af såvel ændringens størrelse som implementeringstakt.

KAPITEL 15 TILBAGELØB TIL DEL I

UDVIKLINGEN I FORSVARETS BEMANDINGSSITUATION SIDEN DEL I

Forsvaret har siden 2005 inden for de givne rammer forsøgt at dæmme op for personelafgangen. Siden afslutningen af arbejdsgrupperapportens Del I blev det imidlertid konstateret, at personelafgangen har nået et omfang, som forsvaret umiddelbart skal dæmme op for, hvis forsvarets kapaciteter fortsat skal kunne opretholdes med tilnærmelsesvis den forudsete kvalitet og kvantitet. Forsvarskommandoen har efter samråd med Forsvarsministeriet besluttet at gennemføre en række radikale tiltag med det sigte at bedre bemandsituationen. Dette arbejde og konsekvenserne for anbefalingerne fra Arbejdsgruppe Personel- og Uddannelsesstruktur beskrives nedenfor.

På nuværende tidspunkt er der i alle værn operative kapaciteter, der ikke som forventet er operativt brugbare som følge af substantielle personelmangler. Efter et omfattende analysearbejde, hvor alle relevante myndigheder i forsvaret har været inddraget, står det klart for Forsvarskommandoen, at forsvaret inden for 3-5 år vil have så betydelige personelmangler, at en række af forsvarets operative kapaciteter ikke vil være brugbare instrumenter i relation til dansk forsvars- og sikkerhedspolitik. Hertil skal tilføjes, at erfaringen viser, at det vil være overordentlig ressource- og tidskrævende igen at skulle etablere og opbygge den nødvendige operative ekspertise. Personelafgangen er betydelig inden for alle personelkategorier i forsvaret, men er mest udtalt inden for officersgruppen og den faglærte personelgruppe. Ved en lineær fremskrivning af personelafgangen vil forsvaret mangle mere end 30 procent af personellet i 2012. Som nævnt vil en så substantiel personelmangel have betydelige konsekvenser for forsvarets opgavevaretagelse såvel internationalt som nationalt.

Det skal i samme forbindelse nævnes, at rekrutteringen til forsvaret generelt forløber tilfredsstillende. Rekrutteringen kan dog ikke holde trit med afgangens, ligesom forsvaret som andre virksomheder har vanskeligheder ved at tiltrække blandt andet faglærte som følge af højkonjunkturen. Endvidere er forsvarets uddannelseskapacitet næppe robuste nok til både at holde trit med personelomsætningen og samtidig indhente det opståede underskud af personel.

De konstaterede afgangsårsager er mange og desværre ikke entydige af karakter. De mest væsentlige identificerede afgangsårsager er hyppigheden i udsendelse til internationale operationer, for lav økonomisk kompensation for deltagelse i internationale operationer, geografiske omstillinger som følge af forsvarsaftalen, konkurrencen fra det civile samfund, manglende karrieremuligheder i forsvaret, manglende muligheder for at udøve professionalisme i forsvaret og ikke mindst den generelle løndannelse i forsvaret. Efter Forsvarskommandoens opfattelse kan afgangsårsagerne ikke adresseres enkeltvis, men skal behandles i en sammenhæng.

På denne baggrund har Forsvarskommandoen udviklet en "indsatsplan", der dækker indsatsområderne: Arbejdsvilkår, øget produktion af officerer og befalingsmænd samt specialister (faglærte), reduktion af antallet af ikke udsendelsesbart personel, øget fleksibilitet inden for personaleadministration, reduceret belastning på forsvarets personel samt visse lønydelser, tillæg og personalegoder. I tilknytning til indsatsområderne er der identificeret mere end 60 tiltag, hvor forsvaret er nødsaget til at gribe regulerende ind. Dette projektarbejde (Task Force Bemanning) er sat i gang og vil blive forceret igennem.

Det vil være for omfattende her at beskrive de nødvendige tiltag, men det forventes, at de mere end 60 tiltag vil have en opbremsende effekt på personaleafgangen, men det kan dog på nuværende tidspunkt ikke fastslås, om tiltagene vil være tilstrækkelige.

Det skal fremhæves, at det omfattende arbejde i Task Force Bemanning kun har været muligt (med den hast), fordi det forudgående arbejde i regi af Arbejdsgruppe Personel- og Uddannel-

sesstruktur har leveret væsentlige dele af forberedelserne. Ligeledes skal det bemærkes, at arbejdet i Task Force Bemanding har imødekommet væsentlige dele af anbefalingerne fra Arbejdsgruppe Personel- og Uddannelsesstruktur.

Herudover er det besluttet at implementere en ny grundofficersuddannelse i de tre værn, der strukturelt tager højde for konsekvenserne af personelafgangen i relation til forsvarets opgavevaretagelse. Konceptet indebærer en større kvantitativ officersproduktion til laveste funktionsniveau og arbejder således med en højere personelomsætning (udskiftning) på niveauet. Konceptet er nærmere beskrevet nedenfor.

I forlængelse heraf vil eventuelle justeringer af videreuddannelserne skulle overvejes i basisorganisationen.

Der resterer selvsagt anbefalinger i regi af Arbejdsgruppe Personel- og Uddannelsesstruktur, der ikke er dækket af arbejdet i Task Force Bemanding. Disse er fortsat aktuelle og vil skulle behandles med henblik på beslutning om iværksættelse.

JUSTERET GRUNDOFFICERSORDNING

Som del af Task Force Bemanding er det besluttet at implementere en ny grundofficersuddannelse (GRO) i de tre værn, der strukturelt tager højde for konsekvenserne af personelafgangen i relation til forsvarets opgavevaretagelse. De eksisterende officersgrunduddannelser (OGU) udgør fundamentet for de nye uddannelser, der nu moduleres, således at grundofficersuddannelsen opdeles i to overordnede moduler, GRO1 og GRO2. GRO1 har til formål at uddanne fører på laveste niveau fx delingsfører i hæren, der efter en periode på laveste funktionsniveau kan vælge at træde ud af forsvaret og evt. tegne rådigheds- eller basiskontrakt, og herigennem gøre karriere som reserveofficer efter ønske og indsats. Alternativt kan den GRO1 uddannede i takt med fortsat tjeneste supplere sin uddannelse med relevante efteruddannelsesmoduler inden for eksempelvis administration, uddannelsesplanlægning, taktik, logistik mv. Efteruddannelsesmodulerne modsvarer samlet GRO2 og kan efterfølgende give adgang til VUT-I/L. De to moduler (GRO1 og GRO2) kan også gennemføres i sammenhæng, hvilket primært vil være for de elever, der på forhånd har valgt officersgerningen på akademisk niveau og som i dag gennemfører OGU.

Moduleringen af de nye grundofficersuddannelser vil tilmed gøre det muligt for officerer med kontraktofficersuddannelse at træde ind sent i GRO1-forløbet efter et kort suppleringsmodul, såfremt den pågældende ønsker at skifte spor og i stedet fortsætte sin uddannelse i linjen. Tilsvarende er det hensigten at civile med særlige – civilt erhvervede kompetencer – gives adgang til officersuddannelsen, hvilket moduleringen underbygger.

Der vil være flere adgangsveje til indtræden på de nye GRO fx rekruttering gennem den grundlæggende sergentuddannelse, officersaspirantordningen eller kontraktofficersordningen. Et samlet tjenesteforløb i hæren kan indebære gennemgang af en officersaspirantordning (13 mdr.), GRO1 (16 mdr.), tjeneste som delingsfører ved hærens basisuddannelse og hærens reaktionsstyrke uddannelse (12 mdr.) evt. efterfulgt af en udsendelse i international mission som delingsfører (6 mdr.). Den samlede periode fra personen indtræder i forsvaret til vedkommende har gennemført tjeneste som delingsfører vil således variere fra 41 mdr. og op til 47 mdr. afhængig af om forløbet omfatter en missionsudsendelse.

For søværnets vedkommende videreføres den eksisterende OGU i de kendte tjenesteretninger operativ og teknisk linje. Længden af OGU fastholdes uændret på de nuværende ca. 5 år. Udover OGU oprettes to nye uddannelsesretninger benævnt GRO og KOF.

Søværnets GRO er i princippet en OGU reduceret på den militærspecifikke del, hvorved uddannelsens varighed er ca. 4 år, herunder reduceres omfanget af praktikperioder til søs. GRO opfylder stadig Søfartsstyrelsens krav til uddannelserne. GRO-officeren vil i sagens natur have en be-

grænset anvendelighed, men vil kunne besætte visse officersfunktioner på laveste funktionsniveau. Søværnets GRO kan suppleres med moduler til fuld OGU.

I flyvevåbnet omlægges officersuddannelsen til overordnet at omfatte officerer med GRO1 og efterfølgende funktionsuddannelse samt officerer med GRO1, GRO2 og funktionsuddannelse. Alle elever skal som i dag gennemføre aspirantuddannelse på 8 måneder inden indtræden på GRO. Pilotelever skal tillige gennemføre 6 måneders uddannelse ved Flyveskolen forud for indtræden.

Flyvevåbnets GRO1 har til formål at uddanne ledere på laveste funktionsniveau i førings- og professionsorienterede dele af den eksisterende officersuddannelse. GRO1 er fælles for alle uddannelsesretninger og varer 8 måneder.

Efter gennemgang af GRO1 er der mulighed for enten at fortsætte med en funktionsuddannelse eller gennemgå GRO2 og herefter gennemgå funktionsuddannelsen. Pilotelever skal dog gennemføre GRO2 forud for funktionsuddannelsen. Funktionsuddannelsen er 18 måneder for piloter og 12 måneder for øvrige officerer.

GRO2 retter sig primært mod elever, der på forhånd har valgt officersretningen på akademisk niveau. Uddannelsen er rettet mod virke i de mere krævende stillinger på laveste funktionsniveau. Varigheden af GRO2 er 12 måneder. For de elever som tager funktionsuddannelse umiddelbart efter GRO1, vil der efterfølgende være mulighed for at gennemføre GRO2 moduler over en to til tre årig periode parallelt med at der gøres tjeneste i flyvevåbnets operative struktur.

Et samlet GRO1 og funktionsuddannelsesforløb varer 28 måneder, mens et samlet forløb af GRO1, GRO2 og funktionsuddannelse vil vare 52 måneder for en pilot og 40 måneder for øvrige officerer.

UDDANNELSE AF DEN MILITÆRE MELLEMLIDERGRUPPES HØJESTE FUNKTIONSNIVEAU

Det er i arbejdsgrupperapportens del I fastlagt, at der bl.a. skal tages stilling til eventuel yderligere uddannelse af den militære mellemlidergruppes højeste funktionsniveau. Forsvaret har analyseret uddannelsesbehovet, og har konkluderet, at der med fordel kan oprettes en værnssfælles efteruddannelse for de militære mellemledere. Denne uddannelse kan dog ikke kategoriseres som en videreuddannelse, der sigter på at bestride et højere funktionsniveau.

Den ønskede uddannelse for chefsregenter og andre mellemledere er af forsvaret derimod kategoriseret som en efteruddannelse af følgende årsager:

- Uddannelsens formål fokuseres på at klargøre den erfarne mellemlider til stabstjeneste frem for at sigte på bestridelsen af et højere funktionsniveau. Målgruppen befinder sig derfor både i seniorsergent- og i chefsregentgruppen, og uddannelsen – eller dele heraf – kan gives ved behov frem for på et bestemt tidspunkt af en mellemliders karriere.
- Det er hensigten at opnå størst mulig fleksibilitet omkring brugen af uddannelsens moduler. Den enkelte medarbejder kan derved bibringes relevante moduler på relevante tidspunkter efter just-in-time princippet frem for at skulle gennemgå uddannelsen som et samlet hele.
- Såfremt uddannelsen var at betragte som en videreuddannelse ville deltagelse på kurset, alt andet lige, være betinget af krav om egnethed til udnævnelse til højere funktionsniveau, hvilket ville indskrænke fleksibiliteten indenfor målgruppen væsentligt. Omvendt er der intet til hinder for at en seniorsergent før udnævnelse til chefsregent bibringes den fulde uddannelsespakke.
- Den skitserede uddannelse kan i en række henseender sammenlignes med værnssfælles pædagogisk efteruddannelse.

Arbejdsgruppen har taget dette til efterretning.

ØVRIGE TILBAGELØB

Med udgangspunkt i ovenstående beskrivelse af den ændrede personelsituation siden Del I, ses der ikke behov for yderligere tilbageløb til arbejdsgrupperapportens tidligere anbefalinger. Justeringer og tilpasninger som følge af Task Force Bemanding vurderes mest hensigtsmæssigt behandlet i basisorganisationen.

KAPITEL 16

ANBEFALING

I kapitel 10 og 11 blev der beskrevet en række problem- og indsatsområder i relation til forsvarrets evne til at rekruttere, fastholde og udvikle personel på det militære manuelle niveau samt civile ansatte. I kapitlerne blev der ligeledes fremsat en række løsningsmuligheder, som har bæring på et eller flere af disse problem- og indsatsområder.

I kapitel 12 og 13 blev der beskrevet en række forhold i relation til forsvarrets evne til fortsat at kunne råde over en personelreserve, som sikrer en tilstrækkelig fleksibilitet og robusthed i personelstyrken samt forsvarrets evne til at opstille og friske personel til hjemmeværnets regionale føringsstruktur. De beskrevne forhold giver ikke anledning til egentlige problem- eller indsatsområder. Dog er opretholdelse af en passende personelreserve behæftet med en vis usikkerhed, hvorfor det anbefales at området følges nøje.

I kapitel 14 blev der kort redegjort for, at en eventuel generel forhøjelse af den pligtige afgangsalder vil kunne medføre markante konsekvenser for forsvarrets personelstruktur, herunder personaleomsætning, karrieremuligheder og stillingsbesættelser, samt en reduceret kapacitet til at løse operative opgaver.

I kapitel 15 blev der kort redegjort for konsekvenserne for og sammenhængen til arbejdsgruppearbejdet som følge af efterårets iværksatte tiltag relateret til fastholdelsessituationen (Task Force Bemanding), herunder implementering af en ny officersgrunduddannelse. Ligeledes blev grundlaget for at oprette en værnsmæssig efteruddannelse for de militære mellemledere beskrevet. I kapitlet fremsættes anbefalinger i relation til behovet for tilbageløb til arbejdsgruppens tidligere anbefalinger.

Arbejdsgruppen skal på denne baggrund fremsætte følgende anbefalinger vedrørende gennemførelse af justeringer indenfor personelområdet og uddannelsesområdet i forsvaret:

1. Implementering af de i kapitel 10 og 11 beskrevne løsningsmuligheder anbefales iværksat hurtigst muligt, idet der for en detaljeret beskrivelse af de enkelte anbefalinger henvises til disse kapitler. Opmærksomheden skal henledes på, at visse anbefalinger er blevet iværksat som del af Task Force Bemanding. Herudover er der generelt ikke er foretaget konkrete ressourcemæssige beregninger af de foreslåede løsningsmuligheder, samt at visse løsningsmuligheder helt eller delvist kan være omfattet af aftaleområdet.
2. Konsekvenserne af en eventuel forhøjelse af den pligtige afgangsalder for militært personel anbefales analyseret nærmere i tilknytning til overenskomstforhandlingerne, således resultatet heraf ikke forringer forsvarrets evne til at løse pålagte opgaver, også på sigt.
3. Konsekvenserne af den i Task Force Bemanding besluttede nye grundofficersuddannelse i forhold til de i arbejdsgrupperapporten Del I anbefalede tiltag med relation til officersstrukturen, herunder f.eks. videreuddannelser, kontrakt officersordningen og akkreditering af officersuddannelserne behandles i regi af basisorganisationen som del af implementeringen af uddannelsen.
4. Det bør overvejes, hvilke af de fremsatte løsningsforslag i Arbejdsgrupperapport, Del I & II, der hensigtsmæssigt kan implementeres indenfor øvrige dele af Forsvarsministeriets koncern.

FORKORTELSER

Forkortelse	Betydning
AMU	Arbejdsmarkedsuddannelse
C100	Civilt manuelt niveau
C200	Civilt mellemederniveau
C300	Civilt lederniveau
C400	Civilt chefniveau
CBRN	Chemical, Biological, Radiologic and Nuclear (warfare)
CS	Centralforeningen for Stampersonel
CU	Civiluddannelse
CV	Curriculum vitae
EUC	Erhvervsuddannelsescenter
FAK	Forsvarsakademiet
FBU	Flyvevåbnets Basisuddannelse
FCE	Forsvarets Civil-Etat
FCUSYS	Forsvarets Civiluddannelsessystem
FEKS	Forsyningsekspedient
FIIN	Forsvarets Integrerede Informatiknetværk
FKIT	Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste
FKO	Forsvarskommandoen
FLV	Flyvevåbnet
FMLP	Faggruppe Militærpsykologi, Ledelse og Pædagogik (under FAK)
FMU	Flyvevåbnets militæruddannelse
FOKUS	Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem
FORMAT	Forsvarets Materielsystem (DeMars delsystem)
FORPUBS	Forsvarets Personeludviklings og Bedømmelsessystem
FPT	Forsvarets Personeltjeneste
FSV	Forsvaret
GSU	Grundlæggende sergentuddannelse
GVU	Grundlæggende voksenuddannelse
HBU	Hærens Basisuddannelse
HJK	Hjemmeværnskommandoen
HJV	Hjemmeværnet
HKKF	Hærens Konstabel- og Korporalforening
HR	Human Ressource (Personale)
HRN	Hæren
HRU	Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse
INTOPS	Internationale Operationer
JURDG	Job- og uddannelsesrådgiver
K35	Korttidskontrakt med 35-års afgangsalder
K60	Langtidskontrakt med 60-års afgangsalder
KTHJ	Kontorhjælper
LANMAN	Local Area Network manager
MUS	Medarbejderudviklingssamtale
MVS	Mission, vision og strategi
NIV III	Niveau III (aktivitetsansvarlige enheder)
OK05	Overenskomst 2005

PERSYS	Personalesystem (DeMars delsystem)
SBU	Søværnets Basisuddannelse
SCKK	Statens center for Kompetence- og kvalitetsudvikling
SVN	Søværnet
VEUD	Voksen erhvervsuddannelse
VVU	Videregående voksenuddannelse
ØKOSYS	Økonomisystem (DeMars delsystem)