



RAPPORT  
FRA  
ARBEJDSGRUPPEN  
VEDRØRENDE JUSTERING AF FORSVARETS  
PERSONEL- OG UDDANNELSESSTRUKTUR

DEL I

## INDHOLDSFORTEGNELSE:

KAPITEL 1 INDLEDNING .....	1
<i>Nedsættelse</i> .....	1
<i>Kommissorium, referencer og sammensætning</i> .....	2
Kommissorium .....	2
Referencer .....	3
<i>Styregruppe</i> .....	3
<i>Følgegruppe</i> .....	3
Sammensætning .....	4
<i>Formand</i> .....	4
<i>Medlemmer</i> .....	4
<i>Arbejdsgruppens arbejde</i> .....	5
KAPITEL 2 RESUME .....	7
KAPITEL 3 FORSVARETS PERSONEL- OG UDDANNELSESSTRUKTUR (P-83) .....	15
<i>Indledning</i> .....	15
<i>Personelstruktur</i> .....	15
<i>Uddannelsesstruktur</i> .....	16
KAPITEL 4 SAMFUNDS- OG FORSVARSMÆSSIGE FORHOLD .....	18
<i>Indledning</i> .....	18
<i>Ungdom og uddannelse</i> .....	18
<i>Regeringens globaliseringsstrategi vedrørende uddannelse</i> .....	20
<i>Udviklingsperspektiver på det civile uddannelsesområde</i> .....	21
<i>Forsvarsaftalen 2005-2009</i> .....	23
Hjemmeværnet .....	24
Totalforsvaret .....	24
Hæren .....	25
Søværnet .....	25
Flyvevåbnet .....	26
Kapacitetsopbygning .....	26
Aktuelle udfordringer .....	27
KAPITEL 5 PROBLEM- OG INDSATSOMRÅDER .....	29
<i>Indledning</i> .....	29
<i>Betænkning nr. 902</i> .....	29
Personelstrukturen .....	29
Uddannelsesområdet .....	30
Forvaltning .....	30
<i>Personelmæssige problem- og indsatsområder</i> .....	30
Lederstrukturen .....	31
Mellemlederstrukturen .....	32
Manuelt niveau .....	33
Civilt personel .....	34

Reserven .....	34
Hjemmeværnets særlige strukturelle forhold .....	34
Rekruttering og fastholdelse .....	34
Det internationale engagement.....	35
Aldersdifferentieret afgang.....	36
Oprettelse og klassificering af stillinger samt anvendelse af personel.....	37
Kontrakt- og ansættelsesformer .....	38
<b><i>Uddannelsesmæssige problem- og indsatsområder .....</i></b>	<b>38</b>
Problemstillinger på baggrund af samfundstendenser .....	39
Problemstillinger og indsatsområder relateret til baggrundsanalyser.....	41
<i>Merit og akkreditering .....</i>	<i>41</i>
<i>Samarbejde på uddannelsesområdet .....</i>	<i>44</i>
<i>Pædagogiske uddannelsesmetoder.....</i>	<i>44</i>
<i>Tjenestepligt.....</i>	<i>45</i>
<b>KAPITEL 6 LØSNINGSMULIGHEDER.....</b>	<b>46</b>
<b><i>Indledning .....</i></b>	<b><i>46</i></b>
<b><i>Personelmæssige løsningsmuligheder.....</i></b>	<b><i>46</i></b>
Indledning .....	46
Rekrutteringsstrategi.....	46
Intern rekruttering .....	48
Fastholdelse .....	48
<i>Allerede planlagte fastholdelsestiltag.....</i>	<i>49</i>
<i>Nye fastholdelsestiltag.....</i>	<i>49</i>
Lønssystemer .....	50
Ansættelsesformer .....	52
Strukturtilpasninger.....	53
Fleksibel anvendelse af majorer/orlogskaptajner .....	54
Brug af meritering til styrkelse af bemandsingssituationen.....	55
Kompetencebaseret tilgang til kvalificering .....	56
Kontraktofficeren .....	56
<i>Kontraktofficerer på laveste niveau i hæren.....</i>	<i>57</i>
<i>Kontraktofficer på laveste niveau i søværnet.....</i>	<i>57</i>
<i>Kontraktofficer på baggrund af meritering, alle værn .....</i>	<i>58</i>
Sundhedstriaden .....	60
Det internationale engagement.....	61
<i>Tilvejebringelse.....</i>	<i>61</i>
<i>Udsendelsesperioders længde .....</i>	<i>61</i>
<i>Støtteforanstaltninger ved udsendelse .....</i>	<i>62</i>
<i>Løn under udsendelse.....</i>	<i>62</i>
Hjemmeværnets særlige forhold .....	63
<i>M312-niveauet i hjemmeværnets struktur.....</i>	<i>63</i>
<i>Horisontalt karriereforløb på M321- og M322-niveau .....</i>	<i>63</i>
<b><i>Uddannelsesmæssige løsningsmuligheder.....</i></b>	<b><i>63</i></b>
Indledning .....	63
Uddannelsesskitser for linjepersonel.....	64
Højere grad af tilpasning til det civile uddannelsessystem .....	65
<i>Akkreditering af linjeofficersuddannelserne.....</i>	<i>65</i>
<i>Meritering mellem det civile uddannelsessystem og forsvaret.....</i>	<i>66</i>
Koordination og samarbejde på uddannelsesområdet.....	67

Det pædagogiske område.....	68
Tjenestepligt.....	69
<b>KAPITEL 7 ANBEFALING.....</b>	<b>70</b>
<b>FORKORTELSER.....</b>	<b>72</b>

### **Bilagssamling:**

Bilag 1	Delrapport vedrørende Betænkning nr. 902 som generel ramme for forsvarrets personelstruktur, -forvaltning og uddannelsesvirksomhed
Bilag 2	Delrapport vedrørende forsvarret i slutmålsstrukturen
Bilag 3	Delrapport vedrørende hjemmeværnet i slutmålsstrukturen
Bilag 4	Delrapport vedrørende udviklingsperspektiver for det ikke-akademiske område
Bilag 5	Delrapport vedrørende udviklingsperspektiver for det akademiske område
Bilag 6	Delrapport vedrørende Forsvaret – Ungdom og uddannelse
Bilag 7	Delrapport vedrørende militær lederstruktur i forsvarret 2006 til 2012
Bilag 8	Delrapport vedrørende militær mellemliderstruktur i forsvarret 2006 til 2012
Bilag 9	Delrapport vedrørende forsvarrets potentiale til internationale operationer
Bilag 10	Delrapport vedrørende klassificering og oprettelse af stillinger samt anvendelse af personel
Bilag 11	Delrapport vedrørende tjenestepligt
Bilag 12	Delrapport vedrørende kontrakt- og ansættelsesformer
Bilag 13	Delrapport vedrørende aldersdifferentieret afgang
Bilag 14	Delrapport vedrørende kontraktofficerer i forsvarret, hertil 3 underbilag
Bilag 15	Delrapport vedrørende fleksibel anvendelse af majorer og orlogskaptajner
Bilag 16	Delrapport vedrørende udviklingsskitser for forsvarrets fremtidige linjeofficersuddannelser, hertil 1 underbilag
Bilag 17	Delrapport vedrørende udviklingsskitser for forsvarrets fremtidige mellemlideruddannelser, hertil 1 underbilag
Bilag 18	Delrapport vedrørende internt og eksternt samarbejde på uddannelsesområdet
Bilag 19	Delrapport vedrørende merit og akkreditering
Bilag 20	Delrapport vedrørende det pædagogiske område i forsvarret
Bilag 21	Delrapport vedrørende forsvarrets rekrutteringsstrategi

# KAPITEL 1

## INDLEDNING

### NEDSÆTTELSE

Styre-, arbejds- og følgegrupperne vedrørende justering af forsvarets personel- og uddannelsesstruktur (AGPU) nedsættes efter Forsvarsministeriets bestemmelse på baggrund af Forsvarsaftalen 2005-2009 af 10. juni 2004.

Formålet med arbejdet er at sikre balance mellem personel- og uddannelsesstrukturen og forsvarets udvikling på længere sigt under hensyntagen til løsningen af forsvarets opgaver, den personelmæssige fleksibilitet, rekrutteringsmuligheder og strukturtilpasninger mv. Endvidere skal de fremtidige muligheder og behov for rekruttering og uddannelse af reserveofficerer undersøges.

I forbindelse med implementering af forsvarsaftalen skal dansk forsvar transformeres fra et traditionelt mobiliseringsbaseret forsvar - suppleret med visse strukturer til internationale operationer - til et forsvar med fokus på opstilling og indsættelse af internationale deployerbare militære kapaciteter samt totalforsvaret. Forsvarsaftalen indebærer dermed en omfattende omstrukturering af forsvaret, som gennemføres ved rationaliseringer og effektiviseringer af stabs- og støttestrukturen til fordel for de operative kapaciteter.

Udover at opretholde den hjemlige styrke er det målsætningen, at forsvaret ved udgangen af forliget skal kunne udsende operative kapaciteter svarende til ca. 2.000 soldater til international tjeneste. De aftalte ændringer i personelsammensætningen medfører, at antallet af militært ansatte øges både totalt set og i forhold til andelen af civil ansatte. Derudover vil ca. 60 procent af personalet - i forhold til de nuværende ca. 40 procent - være tilknyttet den operative struktur i slutmålsstrukturen. Hjemmeværnet skal målrettes totalforsvaret, og det øvrige forsvar skal bidrage til den operative føring i forbindelse hermed.

Forsvarets personel- og uddannelsesstruktur er afgørende for tilvejebringelse og understøttelse af forsvarets operative kapaciteter og er desuden tæt forbundet med forsvarets struktur i øvrigt. Ændringerne i strukturen og den operative opgavesammensætning som følge af forsvarsaftalen medfører derfor et behov for at justere personel- og uddannelsesstrukturen med henblik på at optimere forsvarets ressourceanvendelse inden for personelområdet.

Herudover skal justeringen af personel- og uddannelsesstrukturen bidrage til at bevare forsvaret som en attraktiv og effektiv arbejdsplads, hvor den enkelte medarbejder kan udvikle sig både personligt, fagligt og karrieremæssigt.

## KOMMISSORIUM, REFERENCER OG SAMMENSÆTNING

Styre-, arbejds- og følgegrupper nedsættes med følgende kommissorium, referencer og sammensætning:

### **Kommissorium**

Arbejdsgruppen skal på baggrund af Forsvarsaftalen 2005-2009 og med udgangspunkt i Betænkning 902 af juli 1980 afgive forslag til justering af forsvarrets personel- og uddannelsesstruktur.

Den justerede personel- og uddannelsesstruktur skal sikre, at der er overensstemmelse mellem forsvarrets struktur, produktion og opgaver, de personalepolitiske målsætninger samt de personaleadministrative grundprincipper (tiltrækning, udvikling, fastholdelse og afvikling). Der skal være sammenhæng mellem personellens uddannelse, funktionsniveau/stilling, titel/grad og løn, og der skal være en hensigtsmæssig balance mellem anvendte uddannelsesressourcer og gavntjeneste.

Arbejdsgruppen skal analysere, hvorledes forsvarrets evne til at tiltrække, udvikle, fastholde og afvikle personel inden for alle militære og civile personalekategorier sikres bedst muligt. I den forbindelse skal der rettes særlig opmærksomhed på forsvarrets muligheder for at opstille og udsende personel til internationale missioner.

Arbejdsgruppen skal analysere mulighederne for at justere uddannelsesstrukturen, således at personellens kompetencer og kvalifikationer bibringes, vedligeholdes og udbygges på den mest hensigtsmæssige og effektive måde under inddragelse af forskellige relevante pædagogiske metoder. I den forbindelse skal forhold vedrørende militær anerkendelse af civile uddannelser og civil anerkendelse af militære uddannelser indgå i arbejdet. Endvidere skal forsvarrets civiluddannelsesordning og reserveofficersuddannelserne overvejes nærmere.

Arbejdsgruppen skal analysere behovet for at justere eller ændre de nuværende ansættelsesformer for de forskellige personalekategorier. I den sammenhæng skal forhold for personel af reserven overvejes nærmere.

Arbejdsgruppen udarbejder løbende relevante analyser med henblik på styregruppens tilslutning.

Arbejdsgruppen skal udarbejde grundlaget for en samlet og sammenhængende indstilling om justering af forsvarrets personel- og uddannelsesstruktur, og arbejdsgruppen skal i overensstemmelse hermed afgive forslag til en handlingsplan.

Arbejdsgruppens skal afslutte sit arbejde senest den 30/11 2006.

## Referencer

Arbejdsgruppen refererer til en styregruppe, der nedsættes pr. 1/5 2005 med følgende sammensætning:

### STYREGRUPPE

#### *Formand*

Departementschef Anders Troldborg, Forsvarsministeriet

#### *Medlemmer*

Kontorchef Jette Frederiksen, Finansministeriet, Personalestyrelsen

Undervisningsinspektør Niels Jørgen Nordbøge, Undervisningsministeriet (indtil 1/7 2006)

Fuldmægtig Amanda Fossat, Undervisningsministeriet (fra 1/7 2006)

Vicedirektør René Bugge Bertramsen, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (indtil 12/8 2005)

Kommitteret Rudolf Straarup, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (fra 12/8 2005)

Afdelingschef Bjørn Ingemann Bisserup, Forsvarsministeriet

Afdelingschef Laila Reenberg, Forsvarsministeriet

Kontorchef Peter Wass, Forsvarsministeriet (indtil 1/11 2006)

Kontorchef Pernille Reuter Eriksen, Forsvarsministeriet (fra 1/11 2006)

Orlogskaptajn Peter Dyvad, Forsvarsministeriet (sekretær)

Viceadmiral Tim Sloth Jørgensen, Forsvarskommandoen

Oberst Flemming Lentfer, Forsvarskommandoen

Generalmajor Jan Steinberg Norgaard, Hjemmeværnskommandoen

Direktør Frederik Schydt, Beredskabsstyrelsen

Generalmajor Jens Erik Frandsen, Forsvarets Personeltjeneste

Generalmajor Karsten Jakob Møller, Forsvarsakademiet

Styregruppen kan efter egne bestemmelser udvides ad hoc med repræsentanter fra andre militære eller civile myndigheder, organisationer m.fl.

Styregruppens formand orienterer løbende en følgegruppe, der nedsættes pr. 1/5 2005 med følgende sammensætning:

### FØLGEGRUPPE

#### *Formand*

Departementschef Anders Troldborg, Forsvarsministeriet

### ***Medlemmer***

Afdelingschef Bjørn Ingemann Bisserup, Forsvarsministeriet  
Afdelingschef Laila Reenberg, Forsvarsministeriet  
Kontorchef Peter Wass, Forsvarsministeriet (indtil 1/11 2006)  
Kontorchef Pernille Reuter Eriksen, Forsvarsministeriet (fra 1/11 2006)  
Orlogskaptajn Peter Dyvad, Forsvarsministeriet (sekretær)  
Viceadmiral Tim Sloth Jørgensen, Forsvarskommandoen  
Generalmajor Jens Erik Frandsen, Forsvarets Personeltjeneste  
Oberst Steen Gjørup Martinussen, Akademikernes Centralorganisation (indtil 1/6 2006)  
Kommandør Bent Fabricius, Akademikernes Centralorganisation (fra 1/6 2006)  
Formand Arne Haugaard, Statstjenestemændenes Centralorganisation II (indtil 1/7 2005)  
Formand Jørn Uffe Nielsen, Statstjenestemændenes Centralorganisation II (fra 1/7 2005)  
Formand Finn Busse Jensen, Tjenestemænds- og Overenskomstansattes Kartel  
Forbundsformand Flemming Vinther Nielsen, Statsansattes Kartel  
Formand Günthe Sørensen, Statsansattes Kartel (fra 1/7 2005)  
Major-R Karsten Heiselberg, Hovedorganisationen for Personel af Reserven i Danmark

### **Sammensætning**

Arbejdsgruppen nedsættes pr. 1/5 2005 med følgende sammensætning:

#### **FORMAND**

Afdelingschef Laila Reenberg, Forsvarsministeriet (fra 1/11 2006)  
Kontorchef Peter Wass, Forsvarsministeriet (indtil 1/11 2006)

#### **MEDLEMMER**

Kontorchef Pernille Reuter Eriksen, Forsvarsministeriet (fra 1/11 2006)  
Major Gunner Arpe Nielsen, Forsvarsministeriet (fra 1/7 2006)  
Major Lars Christian Hedemark, Forsvarsministeriet (indtil 1/7 2006)  
Major Karsten Kolding, Forsvarsministeriet (fra 3/3 2006)  
Orlogskaptajn Peter Dyvad, Forsvarsministeriet (sekretær)  
Oberstløjtnant Morten Danielsson, Forsvarskommandoen  
Oberstløjtnant Kim Astrup, Hjemmeværnskommandoen  
Oberst Mogens Bech, Forsvarets Personeltjeneste (fra 11/5 2006)  
Oberst Kim Peter Bjerring Sonneby, Forsvarets Personeltjeneste (indtil 11/5 2006)  
Kommandør Annemette Schütt Ruth, Forsvarets Personeltjeneste  
Oberst Carsten Vejre, Forsvarets Personeltjeneste (fra 1/10 2006)  
Major Anders Jacob Hansen, Forsvarets Personeltjeneste (sekretær Underarbejdsgruppe Personelstruktur)

Major Nina Uller, Forsvarets Personeltjeneste (sekretær Underarbejdsgruppe Uddannelsesstruktur) (fra 1/7 2006)

Major Christian Reventlow-Mourier, Forsvarets Personeltjeneste (sekretær Underarbejdsgruppe Uddannelsesstruktur) (indtil 1/7 2006)

Underdirektør Ib Jensen, Beredskabsstyrelsen

Oberst Kartni Winther, Forsvarsakademiet

Arbejdsgruppen kan efter egne bestemmelser udvides ad hoc med repræsentanter fra andre militære eller civile myndigheder, organisationer m.fl. Arbejdsgruppen bemyndiges desuden til i nødvendigt omfang at tage kontakt til relevante myndigheder uden for forsvaret med henblik på at indhente oplysninger om forhold, som vurderes at kunne få indflydelse på arbejdsgruppens arbejde.

Arbejdsgruppen nedsætter indledningsvis følgende to underarbejdsgrupper, der sammensættes efter arbejdsgruppens nærmere bestemmelse:

#### **Underarbejdsgruppe Personelstruktur**

Oberst Mogens Bech, Forsvarets Personeltjeneste (fra 11/5 2006).

Oberst Kim Peter Bjerring Sonneby, Forsvarets Personeltjeneste udpeges som formand (indtil 11/5 2006).

#### **Underarbejdsgruppe Uddannelsesstruktur**

Kommandør Annemette Schütt Ruth, Forsvarets Personeltjeneste udpeges som formand.

Arbejdsgruppens sekretariat sammensættes og ledes af Forsvarsministeriet. Sekretariatet nedsættes med en repræsentant fra Forsvarsministeriets 2. kontor samt sekretærerne fra de nedsatte underarbejdsgrupper. Sekretariatet kan om nødvendigt tilknyttes medarbejdere fra myndigheder, organisationer m.fl., som er repræsenteret i arbejdsgruppen eller underarbejdsgrupperne.

### **ARBEJDSGRUPPENS ARBEJDE**

Arbejdsgruppen har udarbejdet i alt 21 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.

Den 17. august 2005 gennemførte arbejdsgruppen et visionsseminar, som blandt andet havde til formål at perspektivere arbejdsgruppens arbejde i forhold til visse relevante samfundsmæssige udviklingstendenser<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Visionsseminaret omfattede foredragsholdere fra Institut for Fremtidsforskning, Undervisningsministeriet, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling samt Forsvarskommandoen.

Delrapporter og arbejdsgrupperapport er løbende er blevet forelagt styregruppen og følgegruppen. Der har været holdt henholdsvis 8, 7 og 17 møder i styregruppen, følgegruppen og arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppen har besluttet at opdele arbejdsgrupperapporten i to dele, således at Del I afleveres den 30. november 2006, mens Del II afleveres den 1. juli 2007.

Arbejdsgrupperapport, Del I er afgivet i enighed.

.....

København februar 2007

*Laila Reenberg*

*Peter Wass*

*Pernille Reuter Eriksen*

*Kim Peter Bjerring Sonneby*

*Mogens Bech*

*Annemette Schütt Ruth*

*Carsten Vejre*

*Morten Danielsson*

*Kim Astrup*

*Kartni Winther*

*Peter Dyvad*

*Nina Uller*

*Christian Reventlow-Mourier*

*Anders Jacob Hansen*

*Gunner Arpe Nielsen*

*Lars Christian Hedemark*

*Karsten Kolding*

*Ib Jensen*

## KAPITEL 2

### RESUME

I **Kapitel 1** beskrives baggrunden for arbejdsgruppens nedsættelse samt arbejdsgruppens kommissorium, referencer og sammensætning. Det fremgår endvidere, at det i forbindelse med arbejdsgruppens arbejde blev besluttet at opdele arbejdsgrupperapporten i to dele, således at Del I afleveres den 30. november 2006, mens Del II afleveres den 1. juli 2007.

I **kapitel 3** beskrives summarisk principperne og retningslinjerne i forsvarets nuværende personel- og uddannelsesstruktur (P-83), som grundlæggende er baseret på Betænkning nr. 902 fra 1980. I kapitlet gives en beskrivelse af de centrale definitioner og begreber, som knytter sig til personel- og uddannelsesstrukturen. F.s.v.a. personelstrukturen beskrives således bl.a. begreberne hoved- og funktionsniveauer, tjenesteområder, funktionelle aldersgrænser samt retningslinjerne for stillingsbesættelse. I relation til uddannelsesstrukturen beskrives bl.a. begreberne grund-, videre- og efteruddannelse.

I **kapitel 4** identificeres en række forsvarsmæssige og samfundsmæssige forhold af særlig betydning i relation til justeringen af forsvarets personel- og uddannelsesstruktur. Den nuværende og forventede udvikling inden for disse områder vurderes at have væsentlig betydning for forsvaret som arbejdsplads og uddannelsesinstitution, og dermed også for forsvarets evne til at rekruttere, fastholde og udvikle medarbejdere i fremtiden.

Kapitlet indledes med en vurdering af de samfundsmæssige udviklingstendenser i relation til unge menneskers job- og uddannelsesvalg. Dernæst sammenfattes anbefalinger inden for det uddannelsesmæssige område fra Regeringens globaliseringsstrategi "Fremgang, fornyelse og tryghed" efterfulgt af en beskrivelse af udviklingstendenserne inden for det civile uddannelsesområde.

Afslutningsvis beskrives Forsvarsaftalen 2005 – 2009, som er den overordnede politiske ramme for forsvarets organisation og opgaveløsning. Forsvaret skal i perioden 2005 – 2009 omstilles således, at der tilvejebringes operative kapaciteter og frigøres ressourcer til, at forsvaret hurtigt og fleksibelt kan opstille og udsende styrker i internationale operationer. Det er målsætningen, at forsvaret med udgangen af forliget skal kunne opretholde udsendte kapaciteter svarende til ca. 2.000 soldater. Endvidere skal forsvaret og hjemmeværnet løse nationale opgaver, herunder totalforsvarsopgaver.

I **kapitel 5** beskrives problem- og indsatsområder i relation til personel- og uddannelsesstrukturen, herunder inddrages relevante forvaltningsmæssige problemområder. For en detaljeret beskrivelse henvises i hvert enkelt tilfælde til relevante delrapporter, der er vedlagt rapporten som bilag. De fremhævede

problem- og indsatsområder danner grundlag for et antal løsningsmuligheder, som efterfølgende opstilles i kapitel 6.

Kapitlet indledes med en konstatering af, at principperne i Betænkning nr. 902 overordnet findes anvendelige, idet der dog anbefales foretaget justeringer indenfor både personel-, uddannelses- og forvaltningsområderne.

En analyse af den forventede personeludvikling indenfor det militære lederniveau viser, at der med værnsvise forskelle vil være mangel på personel på det militære lederniveau i perioden 2006 til 2012. Det er bl.a. konstateret, at den eksisterende personelstruktur indeholder flere M331-stillinger end det både på kort, mellemlang og lang sigt er muligt at besætte med videreuddannede majorer og orlogskaptajner. En tilsvarende analyse af den militære mellemliderstruktur i samme periode viser, at der på flere områder ikke vil være overensstemmelse mellem det strukturbestemte behov og personelkapaciteten, og at der på enkelte områder vil være endog markante mangler.

Militært manuelt niveau og forsvarets civile ansatte behandles i arbejdsgruppe-rapportens Del II.

Forsvarets evne til at rekruttere og fastholde personel i forligsperioden vanskeliggøres af en række faktorer, herunder især små ungdomsårgange og høje samfundskonjunkturer. Derudover har forsvaret vanskeligt ved at rekruttere visse personelgrupper, hvor særlige rekrutterings- og fastholdelsesmæssige tiltag er væsentlige. Det konstateres endvidere, at tilvejebringelse af personel til internationale operationer er en af de største personelmæssige udfordringer for forsvaret.

I forbindelse med det tiltagende og stadig mere krævende internationale engagement samt uddannelsesaktiviteter i forbindelse hermed er det konstateret, at en stadig stigende andel af det militære personel ikke kan udsendes til international tjeneste på grund af dårligt helbred, manglende honorering af de fysiske krav eller af sociale årsager. Dette medfører, at nogle medarbejdere udsendes ofte, mens andre slet ikke udsendes.

De nuværende ansættelsesforhold for kort- og langtidsansat personel tilgodeser i hovedsagen forsvarets behov, men på enkelte områder bør ordningerne smidiggøres for at tilgodese både forsvarets rekrutterings-, forvaltnings- og lønsomhedsmæssige behov og den enkelte ansattes behov. Der er således behov for større fleksibilitet i forbindelse med de nuværende kontrakt- og ansættelsesformer, herunder specielt i forbindelse med ansættelse af personel på korttids- (K35) og langtidskontrakter (K60).

Endvidere konstateres det, at forsvaret har behov for at kunne anvende personalet på en så fleksibel måde som muligt, herunder lejlighedsvist at kunne anvende medarbejdere på tværs af hovedområderne.

Analysearbejdet på uddannelsesområdet har været koncentreret om de strukturbestemte uddannelser af officerer og mellemledere, idet flere af de identificerede problem- og indsatsområder dog gælder generelt for forsvarets uddannelser.

Uddannelsesmæssige forhold for det manuelle og civile niveau behandles i denne rapport del II.

Der konstateres at være et generelt behov for at modernisere og effektivisere uddannelsesområdet i forsvaret. Særligt er der behov for at opnå civil anerkendelse (akkreditering) af forsvarets uddannelser, ligesom muligheden for at godskrive merit fra civile uddannelser i forhold til forsvarets uddannelser bør udnyttes. Tilsvarende bør muligheden for at meritoverføre civile kompetencer til stillinger i forsvaret undersøges nærmere for at anvende sådanne kompetencer bedst muligt. Der konstateres at være behov for en generel policy på området med tilhørende forvaltningsmæssige retningslinjer for anvendelse af merit.

Problem- og indsatsområder i relation til det samarbejde, der finder sted i forbindelse med de strukturbestemte leder- og mellemlederuddannelser inden for forsvaret og med eksterne samarbejdspartnere, er blevet undersøgt og beskrevet. Der vurderes bl.a. at være yderligere behov for at målrette det eksisterende samarbejde mellem forsvarets og civile uddannelsesinstitutioner, ligesom at nye samarbejds- og uddannelsesmuligheder i det civile uddannelsessystem bør undersøges og udnyttes.

På det pædagogiske område er der konstateret et behov for, at forsvaret i højere grad følger udviklingstendenserne i samfundet samt udnytter de pædagogiske muligheder, som den teknologiske udvikling giver.

For at kunne leve op til forsvarets personalepolitiske grundprincipper og for at kunne deltage i udviklingen og konkurrencen om talenterne på lige fod med det civile erhvervsliv må forsvaret fastholde og forstærke sit image som en attraktiv arbejdsplads, hvor der med plads til stor individualitet og fleksibilitet. Derfor kan en generel og uspecificeret anvendelse af tjenestepligt være problematisk.

I **kapitel 6** opstilles en række løsningsmuligheder i forhold til de i kapitel 5 beskrevne problem- og indsatsområder.

I afsnittet vedrørende personelmæssige løsningsmuligheder fremsættes forslag til forbedring af forsvarets rekruttering og fastholdelse, strukturelle tilpasnin-

ger samt forslag til forbedring og optimering af indsatsen i forbindelse med den nuværende forvaltnings- og administrationspraksis.

Forsvarets fortsatte evne til rekruttering af det nødvendige personel skal understøttes af en rekrutteringsstrategi, hvoraf dele allerede er iværksat, mens andre tiltag er under implementering eller ønskes implementeret. Rekrutteringsstrategien omfatter bl.a. "branding" af forsvaret, fortsat udnyttelse og udbygning af Forsvarets Dag som et unikt rekrutteringsforum, systematisk orientering af værnepligtige om uddannelsesmulighederne i forsvaret, styrkelse af erhvervspraktikordningen, initiativer for at rekruttere unge med svendebrev, profilering af forsvarets egne faglige uddannelser samt intensivning af indsatsen for at rekruttere kvinder og etniske minoriteter. Endvidere rettes større fokus på mulighederne for intern rekruttering fra underliggende hovedfunktionsniveauer.

Der skal gennemføres en styrket indsats for at fastholde forsvarets medarbejdere. Konklusionerne i Personalestyrelsens "Motivationsundersøgelsen 2006 – vejen til en attraktiv arbejdsplads" indgår i forsvarets arbejde med fastholdelse. Forsvaret har allerede iværksat en række tiltag, der vurderes at øge forsvarets muligheder for at fastholde personellet, herunder implementering af arbejdsklimamålingssystemet, AKM, og kompetenceudviklings- og bedømmelsessystemet, FOKUS. Forsvaret har endvidere nedsat "Tænketank vedrørende fastholdelse", hvis formål er at pege på tiltag, der kan styrke fastholdelsen og samtidig bidrage til at forbedre den generelle trivsel. Der skal øget fokus på god ledelse i forsvaret, og der er fortsat behov for at skabe bedre udviklings- og karrieremuligheder for forsvarets medarbejdere. Endvidere skal der gennemføres spørgeskemaundersøgelser vedrørende årsager til uforudset afgang fra forsvaret.

Den øgede konkurrence på arbejdsmarkedet om den vigende arbejdsstyrke fordrer, at forsvaret til stadighed kan tilbyde en samlet pakke af løn- og ansættelsesvilkår, der er så attraktiv, at den ikke kun er konkurrencedygtig i forhold til sammenlignelige job på arbejdsmarkedet, men også er en passende kompensation for de særlige krav og belastninger, ansatte i forsvaret oplever, specielt i relation til det internationale engagement. Forsvaret har med indførelsen af nyt lønsystem og allerede iværksatte lønstrategier skabt den lønmæssige forudsætning for rekruttering og fastholdelse af personel med de nødvendige kompetencer.

Der er konstateret behov for at kunne ansætte og fastholde visse personalekategorier med en korttidskontrakt (K35) udover det fyldte 35. leveår. Årsagen her til kan være særligt erhvervede kompetencer eller behov for midlertidig inddækning af strukturelle vakancer mv. Endvidere skal fastholdelse af erfarent stampersonel være muligt ved indgåelse af langtidskontrakter (K60) på et tidligere tidspunkt, end tilfældet er i dag. Den nødvendige ansættelsesmæssige fleksibili-

tet tilvejebringes indenfor de eksisterende kontraktformer. Som konsekvens heraf bør den fastsatte 70/30-fordeling mellem personel på kort- og langtidskontrakter afskaffes.

Der bør endvidere åbnes op for en fleksibel anvendelse af den enkeltes kompetencer indenfor principielt alle stillinger på major-/orlogskaptajnniveau. Stillinger på højere og højeste funktionsniveau kan slås sammen til ét niveau, som alle majorer/orlogskaptajner vil kunne have adgang til afhængig af stillingens kompetenceprofil og den enkeltes kompetencer. En alternativ mulighed er, at opdelingen i højere og højeste funktionsniveau bevares, men at der derudover indføres mulighed for, at alle majorer/orlogskaptajner i princippet kan anvendes i alle stillinger uanset niveau men afhængigt af kompetencer. Der vil dermed fortsat være behov for såvel videreuddannede som ikke-videreuddannede ("geledudnævnte") majorer og orlogskaptajner.

Mere fleksible kontraktformer og en kompetencebaseret tilgang til kvalificering kan anvendes til afhjælpning af personelmangler i situationer, hvor strukturen af forskellige årsager ikke kan bemandes som planlagt. Dette kan gøres enten gennem kompetenceudvikling, som er målrettet og begrænset til en specifik funktion, eller gennem meritering på baggrund af allerede erhvervede kompetencer.

Principperne for kompetencebaseret tilgang til kvalificering udnyttes særligt ved indførelse af en kontrakt officersordning, hvor en officer ansættes for at besætte en specifik stilling eller funktion i en som udgangspunkt tidsbegrænset kontraktperiode. For hæren og søværnet er der opstillet modeller med specifikt sigte på laveste funktionsniveau. Derudover vil visse vakante linjeofficersstillinger på højere og højeste funktionsniveau i alle tre værn kunne besættes med kontrakt officerser, der efter at have fået en værnsspecifik kontrakt officersuddannelse, meriteres for ikke militærfaglige kvalifikationer. Kontrakt officerser vil generelt kunne indgå i internationale operationer, hvor det er relevant i forhold til funktionen.

Officerser af reserven med et tilfredsstillende uddannelses- og tjenesteforløb i forsvaret kombineret med relevant civil uddannelse og erfaring skal i særlige tilfælde kunne meriteres til et militært funktionsniveau.

Hensynet til operationskvalitet, operationssikkerhed, den enkelte ansattes sikkerhed samt behovet for en mere jævn fordeling af udsendelsesbyrden nødvendiggør en revurdering af ansættelsesvilkårene i forsvaret. Som led i den samlede indsats på det personelpolitiske område skal der derfor fokuseres på opfyldelsen af de fysiske krav til den enkelte medarbejder, herunder obligatoriske, regelmæssige helbredsundersøgelser og grundvaccination af alt fastansat militært personel samt særligt udpeget civilt personel, der påtænkes udsendt i internationale operationer (Sundhedstriaden).

For at sikre tilvejebringelse og fastholdelse af personel til internationale operationer skal der være særligt fokus på at udvikle langsigtede bemandings- og personplaner for alle niveauer, og det bør tilstræbes, at personel, som udstationeres i 6 mdr., ikke udsendes hyppigere end hvert 3 år. Af andre parametre af betydning fremhæves udsendelsesperiodernes længde, lønnen under udsendelse samt støtteforanstaltninger.

De uddannelsesmæssige løsningsmuligheder understreger behovet for, at forsvarets uddannelser i størst muligt omfang følger udviklingen i det civile uddannelsessystem og muliggør udveksling og samarbejde med dette. Løsningsmuligheder i relation til problem- og indsatsområder indenfor uddannelsesområdet i forsvaret bør derfor i mange henseender relatere sig til det civile uddannelsessystem.

I fortsættelse af Personalestyrelsens principper for strategisk kompetenceudvikling er der udarbejdet kompetenceprofiler for de typiske linjeofficers- og mellemliderfunktioner i forsvaret. Kompetenceprofilerne beskriver de nuværende og fremtidige hoved- og delopgaver samt de kompetencer, der kræves for at kunne løse opgaverne. Kompetenceprofiler er efterfølgende blevet omsat til uddannelsesaktiviteter som forslag til forsvarets fremtidige grund- og videreuddannelser for linjeofficerer og mellemledere. Der er herunder foretaget en afvejet anvendelse af "just in time-princippet", ligesom der er taget hensyn til såvel progression mellem uddannelsesniveauerne som samfundsmæssig perspektivering.

Ved udarbejdelsen af uddannelsesskitserne for forsvarets ledere og mellemledere af linjen er der endvidere identificeret en række områder, hvor et øget samarbejde mellem dele af de strukturbestemte uddannelser er mulig. I uddannelsesskitserne for Videreuddannelsestrin-I/Ledere foreslås et kortere udbygget værnsmæssigt modul med indhold indenfor de generelle kompetenceområder rettet mod udvikling af kompetencer som fører og stabsofficer. På mellemliderniveauet bør Videreuddannelsestrin-II gennemføres som en overvejende værnsmæssigt uddannelse.

Kompetenceprofiler på det civile og manuelle område vil fremgå af denne rapportes Del II.

Akkreditering af forsvarets linjeofficersuddannelser til henholdsvis professionsbachelor-, diplom- og masterniveau bør iværksættes med udgangspunkt i anbefalingerne i rapporten fra Danmarks Evalueringsinstitut (2003). Arbejdet gennemføres i overensstemmelse med procedurer for det civile uddannelsessystem. Formaliseringen af uddannelsesnetværk mellem forsvarets skoler og Forsvarsakademiet bør videreføres som grundlag for forskningskapacitet med tilhørende forskningstilknytning.

Meriteringsmuligheder og kompetenceniveauer i forhold til civile uddannelses-tilbud skal synliggøres for at styrke rekruttering og fastholdelse af forsvarets personel. En forudsætning for denne synlighed og sammenlignelighed er bl.a. anvendelse af ECTS-systemet<sup>2</sup>, som bør indføres på alle forsvarets strukturbestemte uddannelser. Der bør endvidere foretages en struktureret gennemgang af mulighederne for meritoverførsel fra forsvarets grund- og videreuddannelser i forhold til civile uddannelser.

Samarbejdet og effektiviteten på uddannelsesområdet bør styrkes ved etablering af formaliserede uddannelsesnetværk, som omfatter uddannelsesinstitutionerne, de operative kommandoer og Forsvarets Personeltjeneste. Endvidere bør forsvarets uddannelsesinstitutioner løbende være opdaterede i forhold til udviklingen inden for pædagogik og læringsformer, bl.a. ved et formaliseret samarbejde med og mellem civile og militære kompetencecentre.

Pædagogiske kompetencecentre bør udføre konsulentvirksomhed på forsvarets uddannelsesinstitutioner og uddannende myndigheder for at kompetenceudvikle medarbejdere og lærerkræfter indenfor det pædagogiske område. Der bør lægges vægt på større grad af anvendelse af differentieret undervisning, herunder udvikling mod deltagerorienterede læringsmetoder. Disse kompetenceudviklingsaktiviteter kan styrkes gennem coaching og mentoring. Elektronisk fjernundervisning, simulatorbaseret uddannelse og andre teknologiske muligheder i relation til læring, herunder muligheder for en varieret grad af fysisk/elektronisk formidling, bør udnyttes, og der bør udarbejdes pædagogiske retningslinjer for forsvarets anvendelse heraf.

Med udgangspunkt i forsvarets personalepolitiske grundprincipper og af hensyn til konkurrencevilkår på fremtidens arbejdsmarked bør den generelle tjenesteplicht begrænses. Under særlige omstændigheder, hvor utilsigtet afgang vil få strategisk betydning for forsvarets funktionsduelighed, bør princippet om tjenesteplicht fortsat anvendes.

I **kapitel 7** fremsættes anbefaling om, at de i kapitel 6 beskrevne løsningsmuligheder iværksættes hurtigst muligt. Endvidere anbefales det, at arbejdsgruppens arbejde videreføres indenfor områderne: manuelt militært niveau, forsvarets civile ansatte, reserven, personel til hjemmeværnets regionale føringsstruktur, pligtig afgangsalder for forsvarets ansatte samt eventuelle tilbageløb i forhold til denne rapportes anbefalinger, herunder stillingtagen til eventuel yderligere uddannelse af den militære mellemlidergruppes højeste funktionsniveau. Arbejdsgrupperapport, Del II afleveres senest den 1. juli 2007.

---

<sup>2</sup> European Credit Transfer System (ECTS): Fælleseuropæisk nøgle til sammenligning af uddannelser.

Det anbefales endvidere, at der udarbejdes en ny kundgørelse for forsvaret, som fastsætter principper og retningslinjer for forsvarets fremtidige personel- og uddannelsesstruktur.

Endelig anbefales det at overveje, hvilke af de fremsatte løsningsmuligheder i rapportens Del I og Del II, der hensigtsmæssigt kan implementeres indenfor øvrige dele af Forsvarsministeriets koncern.

# KAPITEL 3

## FORSVARETS PERSONEL- OG UDDANNELSESSTRUKTUR (P-83)

### INDLEDNING

Kommissoriet for arbejdsgruppens arbejde omfatter justering af forsvarets personel- og uddannelsesstruktur. Dette kapitel giver derfor en kort beskrivelse af den nuværende personel- og uddannelsesstruktur, herunder definitionerne på de mest centrale begreber.

### PERSONELSTRUKTUR

Personelstrukturen af 1983 (P-83) er primært baseret på Betænkning nr. 902 (B902), som dannede grundlag for udarbejdelsen af "Lov om forsvarets personel af 1982", der efterfølgende er ændret flere gange, senest i juni 2006. B902 skulle sikre, at forsvarets fremtidige personel- og uddannelsesstruktur tilgodeser kravet om en enkel og sikker styring og koordinering af forsvarets personelmæssige sammensætning, samtidig med at strukturen er fleksibel og tilpasses organisations- og aktivitetsændringer i forsvaret og samfundsudviklingen i øvrigt. Hjemmeværnet implementerede P-83 i 1995, og blev ved lovændringen i 2001 omfattet af "Lov om forsvarets personel".

Af de væsentligste elementer i B902 skal fremhæves begreberne hovedniveau, funktionsniveau og tjenesteområde samt retningslinjerne for stillingsbesættelse. B902 har endvidere dannet grundlag for det styrende princip om entydig sammenhæng mellem uddannelse, funktionsniveau, grad og løn. Med henblik på at fastsætte generelle og specielle kvalifikationskrav, som bl.a. danner grundlag for uddannelsesplanlægningen, opdeler B902 funktionerne i forsvaret i hovedniveauer, funktionsniveauer og tjenesteområder. Funktionerne er endvidere fastsat som værende enten civile eller militære.

Funktionsniveaubegrebet er et strukturelt begreb, som har til formål at styre personel- og uddannelsesstrukturen. B902 opdeler funktionerne i fire **hovedniveauer**: Manuelt niveau, mellemlederniveau, lederniveau og chefniveau. De militære mellemleder- og lederniveauer er endvidere opdelt i tre **funktionsniveauer**: Laveste, højere og højeste funktionsniveau. En stillings funktionsniveau fastlægges på baggrund af en stillingsvurdering, der fastsætter om stillingen er til militær eller civil besættelse, samt hvilke grund- og videreuddannelsesforudsætninger, stillingen kræver.

For at kunne dimensionere uddannelseskapaciteten er de militære funktioner endvidere opdelt i tre **tjenesteområder**: Operation, teknik og forvaltning/management. Denne opdeling har, udover at være grundlag for kvalifikations- og uddannelseskrav, også dannet grundlag for fastsættelse af funktionelle

aldersgrænser og for et tjenestemønster, hvor personalet i de yngre år anvendes i de fysisk mest krævende stillinger inden for tjenesteområderne operation og teknik for herefter at overgå til fysisk mindre krævende funktioner inden for bl.a. forvaltnings- og uddannelsesområdet.

For de fysisk mest krævende funktioner er den øvre aldersgrænse fastsat til 35 år, mens den generelle afgangsalder for personel i mindre fysisk krævende funktioner er fastsat til 60 år. Alt civilt personel kan forblive ansat indtil det fyldte 70. år. B902 fastslår for så vidt angår ansættelse af både militært og civilt personel, at tjenestemandsansættelse og andre ansættelsesformer bør anvendes tilpasset forsvarets behov og udviklingen i samfundet.

## UDDANNELSESSTRUKTUR

B902 fastslår, at der skal være en snæver sammenhæng mellem forsvarets personelstruktur og den uddannelsesstruktur, der etableres for at kvalificere forsvarets personel til at forrette tjeneste i personelstrukturen. Normalt er der ikke inden for forsvaret behov for at oprette en særlig uddannelsesvirksomhed rettet mod de kvalifikationskrav, der er nødvendige for at bestride civile stillinger. Det er derimod nødvendigt at opretholde et militært uddannelsessystem for at kunne opfylde krav om militærfaglig uddannelse for alt militært personel. Forsvarets uddannelsessystem må endvidere ses i sammenhæng med samfundets øvrige uddannelsessystem.

Forsvarets uddannelsesstruktur skal i det væsentlige tilgodese generelle og specielle militærfaglige områder samt personalets vedligeholdende og videregående uddannelse. Uddannelse gives i naturlig sammenhæng med overgang til den funktion eller det funktionsområde, som uddannelsen er rettet mod, og i et omfang, der svarer til forsvarets behov for personel med de pågældende kvalifikationer.

B902 opdeler den militære uddannelse i grunduddannelse, videreuddannelse samt efteruddannelse. Militært personel skal gennemføre en **grunduddannelse**, der kvalificerer til at bestride stillinger på laveste funktionsniveau på henholdsvis manuelt niveau, mellemlider- og lederniveau. Placering på højere funktionsniveau inden for det enkelte hovedniveau forudsætter gennemgang af en **videreuddannelse**, der kvalificerer til at gøre fyldest på det pågældende højere niveau. Vedligeholdelse, ajourføring, supplerende eller forbedring af tidligere erhvervet uddannelse på samme funktionsniveau gennemføres som **efteruddannelse**.

Forsvarets behov for personel med forskellige ikke militærfaglige uddannelser dækkes i mulig udstrækning ved ansættelse af personel, der har erhvervet uddannelse og kvalifikationer i samfundets almindelige uddannelsessystem. For ci-

vilt personel vil uddannelsesstrukturen dermed alene skulle tilgodese behovet for introduktionskurser samt efter- og videreuddannelse.

# KAPITEL 4

## SAMFUNDS- OG FORSVARSMÆSSIGE FORHOLD

### INDLEDNING

Arbejdsgruppen har identificeret en række samfunds- og forsvarsmæssige forhold, der vurderes at være særligt relevante i relation til justeringen af forsvarrets personel- og uddannelsesstruktur. Trods forsvarets særegenhed vil der eksistere mange lighedspunkter mellem forsvarets og det omgivende samfunds vilkår. Dette vil særligt gælde vilkårene for uddannelsesvirksomhed, rekruttering og fastholdelse, som især præges af globaliseringens påvirkning, international interesse, verdensordenens ændring samt unges uddannelsesvalg på baggrund af præferencer og egne interesser. Dette kapitel har derfor til formål at beskrive den samfundsmæssige og forligsmæssige referenceramme, der ligger til grund for det efterfølgende arbejde.

De unge er forsvarets primære rekrutteringsmålgruppe, og kapitlet giver indledningsvis en vurdering af de samfundsmæssige trends i forbindelse med unges valg af uddannelse og job. Dernæst sammenfattes anbefalinger fra Regeringens globaliseringsstrategi "Fremgang, fornyelse og tryghed" inden for det uddannelsesmæssige område efterfulgt af en beskrivelse af udviklingstendenserne inden for det civile uddannelsesområde. Afslutningsvis beskrives Forsvarsaftalen 2005 – 2009, som udgør den overordnede politiske ramme for forsvarets organisation og opgaveløsning.

### UNGDOM OG UDDANNELSE<sup>3</sup>

Det unge menneske anno 2006 er mere individuelt orienteret end tidligere. Nutidens unge (15-29 år) er opvokset med en social kultur, som værdsætter individets frie valg og ansvar. Individualisering handler om oplysning, frigørelse, ophævelse af kulturelle normer og traditioner, menneskerettigheder og i særdeleshed om selvrealisering og identitetsdannelse.

Individualiseringen og behovet for en egen identitet er vokset i takt med stigningen i samfundets informations- og uddannelsesniveau. Jo mere oplyste og reflekterende mennesket bliver, desto mere individuelt orienteret bliver det, og jo større bliver behovet for individuel frihed.

---

<sup>3</sup> Bilag 6: Delrapport vedr. Forsvaret – ungdom og uddannelse. Delrapporten er en opsummering af pointerne i et foredrag, som sociolog Birthe Linddal Hansen, Institut for Fremtidforskning, holdt for arbejdsgruppen den 17. august 2005 for at perspektivere justeringen af forsvarrets personel- og uddannelsesstruktur i forhold til visse relevante samfundsmæssige forhold og tendenser. Selvom perspektiveringen frem mod år 2015 tager udgangspunkt i veldokumenterede tal, fakta og tendenser, er delrapporten et udtryk for foredragsholderens subjektive vurdering.

Valg af uddannelse og job vurderes derfor at have større betydning for unge mennesker, end det var tilfældet tidligere. De unge ønsker et job og en uddannelse, der giver dem identitet, status, selvrealisering, udfordring, samvær og til sidst løn. Jobbet må derudover gerne have en vis betydning i forhold til det omkringliggende samfund, og et acceptabelt lønniveau bliver mest af alt taget for givet.

Ændringen i de unges værdier i forhold til job og uddannelse kommer til udtryk ved en anden adfærd blandt mange unge. De unge ønsker at kunne se et umiddelbart formål med jobbet, og de stræber efter et job og en uddannelse, der er stimulerende og spændende, og hvor de sociale relationer er i orden. Hvis disse krav ikke indfries, er der en tendens til, at de unge ændrer prioritet eller prøver andre veje. Denne utålmodighed i forhold til at give jobbet eller uddannelsen en ekstra chance kommer bl.a. til udtryk ved, at ca. en fjerdedel af de unge, der i 2000 påbegyndte en videregående uddannelse, var holdt op allerede efter et år.

En del unge mennesker kan have urealistiske forventninger til og forestillinger om, hvad arbejds- og uddannelseslivet kan give dem, og det er derfor vigtigt, at forsvarets rekruttering af de unge sker på et realistisk grundlag. De unge stiller desuden krav til deres uddannelsesforløb, idet der på den ene side ønskes en stor grad af frihed, mens der på den anden side er et tilsvarende behov for faste rammer og coaching. De unge kræver i højere grad vejledende og motiverende ledelsesformer frem for kontrollerende eller styrende ditto.

For mange unge synes et længerevarende udlandsophold at være et væsentligt krav. Udlandet tiltrækker de unge i langt større grad end tidligere, og manglende udlandserfaring eller -ophold kan betyde, at man er relativt dårligere rustet erhvervsmæssigt og socialt.

Danmarks befolkningssammensætning undergår i disse år en aldersforskydning, idet antallet af ældre øges, mens andelen af personer i den erhvervsaktive alder mindskes. Siden 1996 er der således sket et fald på ca. 19 procent i aldersgruppen 20 - 29 år<sup>4</sup>. Befolkningens generelle aldring forventes at få konsekvenser for adskillige brancher.

Ca. 17 procent af den samlede befolkning tilhører aldersgruppen 15-29 år, og dette tal vil være stigende frem mod 2019, hvor gruppen vil være vokset til ca. 19 procent. Af denne gruppe vil ca. 14 procent være danskere med en anden herkomst end dansk (dette tal dækker ikke over efterkommere født i Danmark).

---

<sup>4</sup> Danmarks statistik, pr. 1. januar 2006.

## REGERINGENS GLOBALISERINGSSTRATEGI<sup>5</sup> VEDRØRENDE UDDANNELSE

Det fremgår af regeringens globaliseringsstrategi, at studievejledningen på alle niveauer skal oplyse de unge bedre om realistiske uddannelsesmuligheder, faglige krav på studiet og konsekvenserne af at udsætte studiestart. En central hjemmeside skal indeholde oplysninger om gennemførelse, beskæftigelse, lønniveau og mulige karriereveje for de enkelte uddannelser og institutter.

Alle institutioner for mellemlange videregående uddannelser skal samles til 6-8 flerfaglige, regionalt baserede professionshøjskoler med fagligt stærke og moderne studiemiljøer. Professionshøjskolerne skal styrke udbuddet af tekniske og merkantile professionsbacheloruddannelser. Når de nye professionshøjskoler og erhvervsakademier er etablerede, skal alle korte og mellemlange videregående uddannelser akkrediteres af det akkrediteringsorgan, der også akkrediterer universitetsuddannelser. Akkrediteringsorganet skal vurdere uddannelserne efter internationale standarder.

Uddannelserne skal baseres på den nyeste forskningsmæssige viden. Derfor skal de kommende professionshøjskoler forpligtes i deres udviklingskontrakter til at udarbejde strategiske planer for forskningstilknytningen og formidlingen af forskningsresultaterne.

Der skal være direkte adgang til korte videregående uddannelser fra relevante erhvervsuddannelser på tre år og derover. Der skal etableres korte forkurser for studerende, der har brug for at forbedre deres muligheder for at gennemføre en kort videregående uddannelse. I dag skal de korte videregående uddannelser passes ind i en toårig ramme, som ikke altid passer med arbejdsmarkedets behov. De enkelte uddannelsers længde og indhold skal være mere fleksible og tilpasses arbejdsmarkedets behov.

I dag uddanner sektorforskningen ikke bachelorer og kandidater. Sektorforskningen skal i løbet af en kort årrække integreres i universiteterne, så også denne del af forskningen understøtter uddannelserne. Myndighedsopgaver og samarbejde med erhvervslivet skal fortsat prioriteres. Det ansvarlige ministerium indgår en flerårig kontrakt med relevante universiteter om løsningen af myndighedsopgaver.

Bacheloruddannelserne skal være afrundede forløb, der også sigter mod beskæftigelse. Universiteterne skal samtidig udvikle nye kandidatuddannelser, så bachelorer kan vælge mellem flere overbygninger, som retter sig mod forskellige dele af arbejdsmarkedet.

---

<sup>5</sup> Regeringens globaliseringsstrategi "Fremgang, fornyelse og tryghed".

Alle skal opfordres til at uddanne sig hele livet. Voksen- og efteruddannelserne skal give mulighed for at løfte kompetencerne for alle - ikke mindst de kortuddannede. Voksen- og efteruddannelserne skal afspejle ændringer i kvalifikationskrav og behov på arbejdsmarkedet.

Voksne lærer og dygtiggør sig i høj grad ved at arbejde og ikke alene ved at tage en formel uddannelse. Lysten til at deltage i voksen- og efteruddannelse kan øges ved anerkendelse og videreudvikling af allerede erhvervede kompetencer. Mulighederne for at synliggøre og anerkende den enkeltes faktiske kompetencer skal derfor forbedres. Det kan også gøre deltagelsen mere målrettet og effektiv. Synliggørelse af uformelle kompetencer kan forbedre jobmulighederne.

## UDVIKLINGSPERSPEKTIVER PÅ DET CIVILE UDDANNELSESOMRÅDE<sup>6</sup>

I medfør af globaliseringen vil de unge i tiltagende grad have en forventning om mere og bedre uddannelse. Det kan forventes, at de fagligt dygtige vil vælge at gennemgå en gymnasial uddannelse efterfulgt af en lang videregående uddannelse. Forsvaret kan således forvente at opleve en tiltagende konkurrence om højtuddannede medarbejdere. På de aktuelle ungdomsårgange gennemfører ca. 85 procent en ungdomsuddannelse, mens ca. 45 procent gennemfører en videregående uddannelse. Det er regeringens målsætning, at disse tal i 2015 skal ligge på hhv. 95 procent og 50 procent.

Udviklingen indenfor uddannelsesområdet - og af jobvilkårene - vil være kendetegnede ved, at en tiltagende grad af læring og arbejde vil ske i mindre, foranderlige organisationsformer. Læring og arbejde på tværs af landegrænser, herunder eventuelt også på virtuel basis, vil få en voksende udbredelse.

Kvalitetssikring vil skulle ske gennem tilknytning af kvalificerede undervisere med et hensigtsmæssigt niveau og egnet profession som grundlag for undervisningsindsatsen ved implementering af egentlige kvalitetssikringssystemer, der kan understøtte en systematisk evalueringsindsats og målrettet udvikling af uddannelserne. Derudover er akkreditering et vigtigt fremtidigt redskab til kvalitetssikring.

Det er Undervisningsministeriets ambition, at uddannelserne udvikles og gennemføres for at støtte praksis. Kompetencebaserede kvalifikationer skal således defineres på baggrund af den fremtidige anvendelsessituation. Som konsekvens heraf ses det vigtigt at foretage en afvejet anvendelse af "just in time-princippet" for at sikre, at de udviklede kompetencer bringes i anvendelse i rimelig tid fra indlæring har fundet sted eller gerne i sammenhæng med indlæringen.

---

<sup>6</sup> Bilag 4: Delrapport vedr. udviklingsperspektiver for det ikke-akademiske område og bilag 5: Delrapport vedr. udviklingsperspektiver for det akademiske område.

I forbindelse med realkompetenceafklaring vil det kunne klarlægges, hvilken læring der er sket i arbejds- og uddannelsesmæssige sammenhænge, herunder hvilke uddannelsesbeviser, der er opnået. Resultater fra læring i f.m. formel uddannelse, herunder certifikater mv., indgår i afklaringen. Arbejdet med realkompetenceafklaring er baseret på Bologna- og Københavnerdeklarationerne og afspejler en fælles europæisk målsætning og tilgang. Der pågår et lovgivningsarbejde mht. realkompetence, baseret på folketingets redegørelse om anerkendelse af realkompetencer fra november 2004. Lovforslag herom er fremsat den 30. november 2006. Endvidere er systemer til selvevaluering under udarbejdelse, bl.a. i regi af Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK). Implementering af disse principper skal understøtte målsætningen om at undgå kompetenceudvikling, der medfører en (dobbel)udvikling af allerede erhvervede kompetencer.

Virksomhedens evne til at tilbyde et attraktivt uddannelses- og jobindhold vil være afgørende for at kunne rekruttere motiverede og kvalificerede medarbejdere. Det er imidlertid også vigtigt - gennem fornøden selektion - at sikre, at medarbejderen er i besiddelse af de nødvendige egenskaber og motiver som forudsætning for at kunne være aktiv deltager i udviklingsprocessen. Udvikling på læringsområderne selvopfattelse, holdninger og værdier stiller krav til udviklingsprocessen og bør altovervejende trænes ved tilstedeværelse og ikke finde sted baseret på en erkendelsesproces, der er overladt til den enkelte i en ikke-organiseret form eller en udpræget decentral form.

Kernekompetence kan opfattes som forudsætningskabende for, at en organisation kan levere sin kerneydelse. I en sådan opfattelse er kernekompetencen både måden at organisere sig (og arbejde) på, kulturen, den anvendte teknologi og de personlige forudsætninger hos medarbejderne. Det er derfor afgørende at sikre, at læring tager udgangspunkt i samspillet mellem elementerne organisation, teknologi, kultur og personer.

European Credit Transfer System (ECTS) udgør i dag en fælleseuropæisk nøgle til sammenligning af uddannelser. Modularisering finder stadig større anvendelse. Hvert modul bliver vurderet og tildeles et antal ECTS-point som grundlag for sammenligning og kombination af disse i et nationalt og et (delvist) internationalt kompetenceudviklingsforløb. ECTS-systemets præmisser muliggør en mere nytænkende brug af læringsformer, fx brugen af kombinationen af tilstedeværelses- og fjernundervisning.

Der er således langt bedre muligheder for at etablere kompetenceudviklingsforløb i dag end for bare få år siden. Der er langt mere fleksibilitet og bedre mulighed for at få udviklet meget målrettet uddannelse, eventuelt ved etablering af et samarbejde med Undervisningsministeriet om udvikling af relevante moduler og uddannelser. Mulighederne for at få godskrevet faktiske og reelle kvalifikationer og kompetencer fra arbejdet i forsvaret er øget betydeligt.

Forsvarets ønske om at appellere til bevidste unge menneskers interesser og livsstil kræver, at der tegnes et klart billede af, hvilke kompetencer der kan opnås i forsvaret. Evnen til at fortælle om mulighederne for merit og akkreditering samt øvrige uddannelses- og jobrelaterede muligheder vil være en væsentlig udfordring for forsvaret i relation til sikring af rekrutterings- og fastholdelses- evnen. Forsvarets lederuddannelser, der i det omgivende samfund traditionelt anses som kvalitative, ses at have potentialet til at være et kerneområde i forbindelse med akkreditering.

Efter- og videreuddannelse vil blive stadig vigtigere, og formen vil blive mere fleksibel. I den forbindelse vil muligheden for at kunne opnå merit for uddannelser gennemgået uden for forsvaret være tiltagende vigtig. I medfør af den generelle udvikling på uddannelsesområdet bør forsvaret tillige overveje, om der kan ske en outsourcing af visse dele af forsvarets uddannelser. Køb af "skræddersyede" uddannelsesforløb hos universiteterne bør indgå i overvejelserne.

Hvis forsvaret skal kunne tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere i konkurrence med det omgivende samfund, skal forsvaret fremtræde som en moderne organisation og arbejdsplads. En af de oplagte parametre i relation til et valg af en karriere i forsvaret er det internationale aspekt. Forsvarets omstilling og det aktuelle internationale engagement har i væsentlig grad bragt forsvaret i takt med globaliserings- og internationaliseringstendensen.

## FORSVARSAFTALEN 2005-2009<sup>7</sup>

I perioden 2005 – 2009 omstilles forsvaret således, at der tilvejebringes operative kapaciteter og frigøres ressourcer til, at forsvaret hurtigt og fleksibelt kan opstille og udsende styrker i internationale operationer samt opretholde udsendte kapaciteter svarende til ca. 2.000 soldater i 2009. I øvrigt er der lagt til grund, at hyppigheden mellem udsendelser normalt er ca. 3 år.

Præmissen for kontinuerlig udsendelse af kapaciteter svarende til ca. 2.000 soldater tager afsæt i, at der er tale om to større geografisk adskilte missionsområder, hvor hæren skal bidrage med i alt ca. 1.400 soldater, mens søværnet og flyvevåbnet skal bidrage med kapaciteter svarende til i alt ca. 500 soldater. Derudover skal forsvaret kunne udsende ca. 100 soldater i NATO-, FN-, EU- eller OSCE-missioner som enkeltmandsudsendelser.

Mobiliseringsforsvaret og tilhørende strukturer nedlægges. Personel af reserven vil fortsat være af stor betydning for forsvarets opgaveløsning i relation til internationale opgaver, men også i relation til uddannelse af forsvarets enheder og totalforsvaret. Som følge af nedlæggelse af mobiliseringsforsvaret og de tilhørende strukturer vil det kvantitative behov dog falde, hvorfor antallet af re-

---

<sup>7</sup> Bilag 2: Delrapport vedr. forsvaret i slutmålsstrukturen.

serveofficerer i strukturen tilpasses i løbet af perioden. Tilbageværende stabs- og støttestrukturer rationaliseres og effektiviseres, således at disse netop er tilstrækkelige til at understøtte forsvarets operative enheder, herunder totalforsvaret og den øvrige nationale opgaveløsning. Tilpasningerne medfører, at den nuværende balance mellem stabs- og støttestrukturen og de operative kapaciteter ændres markant til fordel for de operative kapaciteter. Som konsekvens heraf medfører forsvarsaftalen en generel stigning i antallet af fastansatte i forsvaret, idet antallet af militært ansatte øges, mens antallet af civil ansatte reduceres.

Det samlede antal af operative enheder reduceres til fordel for kvalitativ styrkelse af de tilbageværende enheder, som omstilles og udvikles. Forsvaret skal råde over kapaciteter, der kan anvendes i internationale og nationale opgaver, og kapaciteterne organiseres principielt, så de alle er til rådighed for totalforsvaret og som deployerbare kapaciteter. Forsvaret skal kunne bidrage til internationale operationer med relevante, indsatsklare og veludrustede militære styrker, som skal kunne virke effektivt i et multinationalt miljø i operationer med høj intensitet under ofte vanskelige og omskiftelige vilkår. Styrkerne skal kunne udsendes med kort varsel og over store afstande, hvorved forsvaret i højere grad end hidtil vil være i stand til at deltage i fredsstøttende opgaver, herunder konfliktforebyggende, fredsbevarende, fredsskabende og humanitære opgaver.

## Hjemmeværnet<sup>8</sup>

Hjemmeværnet omstilles til i højere grad at kunne indsættes i en koordineret totalforsvarsramme til løsning af opgaver i forbindelse med bevogtning af infrastrukturer, imødegåelse af terrorvirksomhed og følgevirkningerne heraf, katastrofeindsats, samt støtte til hæren, søværnet og flyvevåbnet. De samlede operative kapaciteter udgøres af ca. 350 underafdelinger med i alt ca. 23.000 aktive medlemmer. Hertil kommer hjemmeværnets reserve på ca. 29.000 medlemmer.

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 gennem den naturlige afgang fra strukturen samt personel af reserven.

## Totalforsvaret

Generelt omfatter totalforsvaret udnyttelse af alle ressourcer for at opretholde et organiseret og funktionsdueligt samfund, beskytte befolkningen samt samfundets værdier.

---

<sup>8</sup> Bilag 3: Delrapport vedr. hjemmeværnet i slutmålsstrukturen.

Totalforsvaret styrkes i indeværende forligsperiode ydermere ved, at der etableres en totalforsvarsstyrke på ca. 12.000 soldater, som har gennemgået værnepligtsuddannelse af fire måneders varighed. Denne styrke er forpligtet til inden for de første tre år efter den 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 trusler mod Danmark og større katastrofer.

I forbindelse med katastrofer, kriser eller lignende skal forsvaret kunne levere kapaciteter til totalforsvaret, der strækker sig fra mere traditionelle forsvarsopgaver over kapaciteter til sikring af samfundsvigtige installationer til kapaciteter, som fleksibelt kan understøtte øvrige totalforsvarskomponenter.

Værnepligten vil samtidig danne grundlag for rekruttering til forsvaret og i det hele bidrage til forsvarets forankring i det danske samfund.

## Hæren

Hærens kapacitet til hurtigt at kunne indsætte styrker for at hindre kriser i at opstå eller i at udvikle sig yderligere styrkes, samtidig med at der skal kunne opretholdes styrkebidrag ude gennem længere tid i et større omfang, end det hidtil har været tilfældet.

Hæren opstiller to brigader, der indgår i rammen af Danske Division. Divisionsstaben og divisionstropperne samt 1. Brigade består hovedsageligt af fastansatte soldater. 2. Brigade etableres som en uddannelsesstruktur, der skal fungere som uddannelsesenhed for gennemførelse af Hærens Basisuddannelse og Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse, samt i forlængelse heraf kontinuerligt skal kunne udsende en bataljon i internationale operationer. Danske Division med tilhørende brigader og divisionstropper tilknyttes Allied Command Europe Rapid Reaction Corps i Tyskland. Danske Division bevarer endvidere en vis tilknytning til Multinational Corps North East i Polen. Endvidere fortsættes mulighederne for deltagelse i Multinational Stand-by Forces High Readiness Brigade for UN Operations (SHIRBRIG). De til SHIRBRIG tilmeldte styrker tilvejebringes fra hærens stående styrker og er således ikke særligt opstillede enheder.

## Søværnet

Generelt fastholdes og udvikles søværnets kapaciteter til at gennemføre globale kystnære operationer i værnssfælles multinational ramme. Som led heri forsættes udvikling vedrørende fleksible støtteskibe og patruljeskibe. Evnen til deltagelse i NATO stående flådestyrker, herunder deltagelse i NATO Response Force, prioriteres, og der skabes mulighed for at kunne bidrage med relevante enheder og taktisk stab samt kommandoplatforme. Der anskaffes derfor tre pa-

truljeskibe i perioden, mens der udfases fire fartøjer af Flyvefisken-klassen (Standard Flex 300).

Herudover fastholdes søværnets evne til at løse de hjemlige opgaver, herunder opgaverne i det nordatlantiske område.

## Flyvevåbnet

Med tilgang af nye Hercules transportfly og nye EH-101 helikoptere øges flyvevåbnets kapacitet til at støtte landmilitære operationer og humanitære indsatser, ligesom de tilgæede Challenger inspektionsfly giver flyvevåbnet tilstrækkelig kapacitet til miljøovervågning og løsning af de hjemlige opgaver i øvrigt, herunder opgaverne i det nordatlantiske område. Herudover udgør opdaterede F-16 fly fortsat en betydelig kapacitet i relation til den hjemlige suverænitetshævdelse (afvisningsberedskab) og relevant deltagelse i internationale operationer, herunder deltagelse i NATO Response Force. Den samlede kampflystruktur, herunder antallet af operative fly, tilpasses i overensstemmelse med aktuelle opgaver. Ambitionsniveauet for flyvevåbnets deltagelse med kampfly i internationale operationer fastsættes til otte kampfly på højt beredskab og otte kampfly på lavere beredskab.

## Kapacitetsopbygning

I forrige forligsperiode skulle forsvaret besidde evnen til at udsende styrkebidrag fra alle tre værn i internationale operationer, svarende til en kapacitet på op til ca. 1000 soldater i kontinuerlig udsendelse. Når forligsaftalen 2005 - 2009 er fuldt implementeret, er den samlede kapacitet blevet udbygget, så der kan udsendes styrker i internationale operationer svarende til ca. 2000 soldater. Den planlagte kapacitetsopbygning er følgende:

	2006	2007	2008	2009
Hæren	1075	1275	1475	1500 <sup>9</sup>
Søværnet/flyvevåbnet	500	500	500	500
Total	1575	1775	1975	2000

Udsendelse af en kapacitet svarende til ca. 2000 soldater i kontinuerlig udsendelse er baseret på, at der fra hæren udsendes soldater til to missioner fordelt på en mission med ca. 625 fastansatte fra 1. Brigade og en mission med ca. 775 personer fra 2. Brigade, mens der fra søværnet og flyvevåbnet udsendes kapaciteter svarende til ca. 500 fastansatte. I søværnet kunne bidraget eksempelvis udgøres af én større enhed (fleksibelt støtteskib, patruljeskib eller korvet) samt to mindre enheder eller yderligere en større enhed, svarende til ca. 200 soldater. Flyvevåbnets bidrag kunne eksempelvis udgøres af otte F-16 fly udsendt i et halvt år samt en C-130 transportfly i et halvt år, svarende til ca.

<sup>9</sup> Inkl. ca. 100 personer, der udsendes individuelt fra hele Forsvarskommandoens myndighedsområde i NATO-, FN-, EU- eller OSCE-missioner.

300 soldater. Herudover kan ca. 100 personer udsendes individuelt i NATO-, FN-, EU- eller OSCE-missioner, fordelt med ca. 50 fastansatte og ca. 50 kontraktansatte.

## Aktuelle udfordringer

En ændret sammensætning af det kontinuerlige internationale engagement til fx at omfatte tre store missionsområder eller et forøget antal soldater af en bestemt kategori vil følgelig belaste strukturen, mens der for en række specialistfunktioner kan opstå vakancer. Dette gælder især fagligt uddannet personel fx mekanikere, kokke, bagere, IT-personel, regnskabsførere og bogholdere.

Det internationale engagement kan således ikke alene vurderes kvantitativt, idet en forøgelse af et værns bidrag til det internationale engagement, fx i forbindelse med antallet af missionsområder hhv. enkeltmandsudsendelser forøges, vil kunne skabe en personelmæssig situation, der ikke er hensigtsmæssig. Samtidig vil fx forøgelse af antallet af missioner næppe give mulighed for udsendelse af op til 2000 personer inden for den afsatte økonomiske ramme.

Forsvarsforligets ambitionsniveau for udsendelse af kapaciteter til internationale operationer er endvidere baseret på udsendelse af samlede operative enheder, dvs. en kapacitetstilgang, som er under implementering. Et missionsbidrag, der stykvist sammensættes, forlænger dels behovet for tid til opbygning af styrkebidraget, dels er det vanskeligt gennem en hensigtsmæssig personelplanlægning at opretholde en tilnærmelsesvis ligelig belastning af personalet.

Uagtet at der er tillagt en strukturel tilgang, må der fremhæves en række ikke strukturelle udfordringer, som forsvaret står overfor i forbindelse med det internationale engagement. Der er en række aktuelle personelmæssige områder, der kan virke hæmmende for en fuldstændig opfyldelse af engagementet eller som medfører, at udsendelsesfrekvensen stiger mærkbart for nogle specialistfunktioner. Dette hænger bl.a. sammen med, at hærens internationale engagement pt. overstiger den planlagte kapacitetsopbygning og er tæt på slutmålniveauet, men baseret på en struktur, der dels er under opbygning, dels er ca. 1900 årsværk under slutmålniveauet.

Rekruttering til forsvaret i indeværende forligsperiode vanskeliggøres af en række faktorer. Rekrutteringspotentialer er beskedent på grund af de små ungdomsårgange, samtidig med at samfundet befinder sig i en højkonjunktur. Hertil kommer, at det danske engagement i højintensitets operationsområder, som i det civile samfund betegnes som krigszoner, påvirker rekruttering og fastholdelse i negativ retning – ikke mindst i forlængelse af hændelser, hvor soldater såres eller omkommer.

Det skal endvidere fremhæves, at forsvaret fortsat har vanskeligt ved at rekruttere visse personelgrupper. Dette gælder specielt sundhedsfagligt personale, hvor særlige rekrutterings- og fastholdelsesmæssige tiltag er essentielle. Endvidere kan det konstateres, at det ikke længere er muligt at udsende militærjuridiske rådgivere med alle danske enheder, da det ikke er muligt at rekruttere og fastholde disse i nødvendigt omfang.

En række specialister, som alle er helt essentielle for enhedernes operative virke i missionsområder, er meget vanskelige at rekruttere og fastholde. Dette gælder især fagligt uddannet personale<sup>10</sup>. I forligsperioden forventes dette indtag øget med 250, men om de kan rekrutteres, er endnu uvist. Manglen på sådanne specialister medfører hyppige udsendelser af øvrige specialister inden for samme område.

Forsvaret har endvidere iværksat en række sundhedsfremmende tiltag, der skal medvirke til, at den generelle fysiske tilstand styrkes. Formålet med dette er, at forsvarets ansatte i højere grad kan leve op til de fysiske krav og belastninger, som det øgede internationale engagement stiller krav om.

Forsvarsaftalen medfører, at forholdet mellem antallet af militære og civile medarbejdere ændres. Generelt bliver der flere militære ansatte. Så længe aftalen ikke er fuldt implementeret, vil antallet af civile medarbejdere ikke være endeligt nedbragt til fordel for flere militære. Dette skal videre ses i sammenhæng med, at hæren generelt er tæt på slutmålet i forhold til udsendelse af soldater til internationale operationer, hvilket medfører en øget belastning for de militært fastansatte til det internationale engagement.

---

<sup>10</sup> Dette gælder især faglærte automekanikere, faglærte elektronikmekanikere samt udlærte lagerekspedienter.

## KAPITEL 5

### PROBLEM- OG INDSATSOMRÅDER

#### INDLEDNING

I dette kapitel fremhæves de erkendte problem- og indsatsområder i relation til personel- og uddannelsesstrukturen. I kapitlet inddrages endvidere relevante forvaltningsmæssige problemområder, der er identificeret ved udarbejdelse af delrapporter. For en detaljeret beskrivelse henvises i hvert enkelt tilfælde først i afsnittet til relevante delrapporter, der er vedlagt som bilag.

De fremhævede problem- og indsatsområder skal efterfølgende danne grundlag for opstilling af mulige løsninger. Disse beskrives i kapitel 6.

#### BETÆNKNING NR. 902<sup>11</sup>

Indledningsvis beskrives konstaterede problem- og indsatsområder for personelstrukturen, uddannelsesstrukturen samt personelforvaltningen i relation til erfaringerne med anvendelse af Betænkning nr. 902 (B902).

#### **Personelstrukturen**

Overordnet findes B902 fortsat anvendelig. Der er dog konstateret følgende områder, som bør justeres eller ændres:

Bemanding af stillinger med enten militært eller civilt personel bør være mere fleksibel. Dette har betydning for, hvorledes stillinger klassificeres. Som udgangspunkt bør det være det militære indhold i den enkelte stilling, der afgør, om den er civil eller militær.

Inden for det civile område vurderes opdelingen i hovedniveauer ikke i alle tilfælde at være hensigtsmæssig. De enkelte funktionsniveauer spænder i flere tilfælde over flere væsensforskellige uddannelsesstyper, fx omfatter C300-niveauet medarbejdere med og uden akademisk uddannelse, ligesom ansættelsesforholdet kan være både overenskomst- og tjenestemandsansættelse og ansættelse på tjenestemandslignende vilkår.

Den anvendte terminologi er ikke opdateret i forhold til forsvarets nuværende opgavekompleks og struktur.

---

<sup>11</sup> Bilag 1: Delrapport vedr. Betænkning nr. 902 som generel ramme for forsvarets personelstruktur, -forvaltning og uddannelsesvirksomhed.

## Uddannelsesområdet

B902 er på mange områder visionær og indeholder principper, som fortsat er aktuelle og relevante, men der er enkelte områder, hvor udviklingen på uddannelsesområdet kræver en supplering af principperne:

B902 koncentrerer sig om "uddannelse" og behandler ikke kompetenceudvikling mere bredt. En fortsat ensidig fokusering på dette område kan medvirke til, at der skabes en unuanceret opfattelse af kompetenceudviklingsområdet.

Der mangler fokus på uddannelse af mellemlederne, det manuelle niveau og de civile medarbejdere i B902.

B902 anfører faste og ens uddannelseslængder værnene imellem på Officersgrunduddannelsen og Videreuddannelsenstrin-I/Ledere. Der er på dette punkt behov for større fleksibilitet, idet uddannelseslængderne vil afhænge af det enkelte værns opgaverelaterede kompetenceudviklingsbehov.

## Forvaltning

I et forvaltningsmæssigt perspektiv har hensigten i B902 om at skabe en smidig, enkel og fleksibel struktur haft en række positive konsekvenser. Dog er der også identificeret områder, hvor en yderligere optimering i særlig grad vil kunne styrke fleksibiliteten:

I et system, hvor beordringerne er fremherskende, er det uhensigtsmæssigt at have to funktionsniveauer, nemlig M322- og M232-niveauerne, hvortil stillinger skal søges.

Personel på M212-niveauet skal endvidere bl.a. rekrutteres blandt det faste personel i manuelgruppen. Det lønmæssige incitament til at søge sergentskole er dog så lille, at det for tiden er et problem at skaffe kvalificerede kandidater til uddannelsen og M212-stillinger.

## PERSONELMÆSSIGE PROBLEM- OG INDSATSOMRÅDER

Der er på det personelmæssige område blevet foretaget en række analyser, som fremgår af delrapporterne. Nedenfor uddrages større erkendte problem- og indsatsområder med udgangspunkt i disse bilag.

De erkendte problem- og indsatsområder dækker som udgangspunkt perioden fra 2006 til 2012.

Den af Regeringen udgivne "Rapport vedrørende fremtidens velfærd i Danmark" indeholder et afsnit om eventuel ændring af pligtig afgangsalder for forsvarrets ansatte. Resultatet af den af Forsvarsministeriet nedsatte arbejds-

gruppe, der arbejder med at undersøge en eventuel ændring af pligtig afgangsalder, vil muligvis kræve justering af rapporten, inkl. udarbejdede strukturnoter.

Det er væsentligt at fremhæve, at de anførte personelmangler i delrapporterne er opgjort numerisk. Dette kan skjule skævheder for så vidt angår uddannelsesretninger, manglende kompetencer ved nuværende stillingsindehavere mv. At strukturen på visse områder er fyldt op, er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at de nødvendige forudsætninger for enhedernes og myndighedernes generelle opgaveløsning er til stede. Den tidsmæssige horisont i forbindelse med tilpasning af personelkapaciteten i forhold til det strukturbestemte behov kan medføre, at personelstrukturen i perioder opleves som værende ude af balance.

## Lederstrukturen<sup>12</sup>

Af bilaget vedrørende lederstrukturen i forsvaret 2006-12 fremgår, at der i perioden 2006 til 2012 vil være mangel på personel på det militære lederniveau - forskelligt fra værn til værn.

Antallet af officerer på M312-niveauet svarer ikke overens med det antal, der strukturelt er behov for til udnævnelse på M321-niveauet - hovedsageligt i hæren. Dette vil medføre, at der er et antal officerer på M312-niveauet i hæren uden mulighed for videreuddannelse og udnævnelse.

Ved hjemmeværnet er der gennem de seneste år akkumuleret en mangel på officerer, hovedsagelig på M312-niveauet. Manglen på M312-niveauet ved hjemmeværnet er på mere end 60 procent, der indtil nu er søgt afhjulpet ved ansættelse af reserveofficerer på to års kontrakter, og ved at bemane M312-stillinger med personel fra hæren.

Manglen på hjemmeværnets M312-niveau skyldes generelle rekrutteringsproblemer.

Det kan konstateres, at tjenesteforløbet på M312-niveauet i hjemmeværnets struktur ikke er tilstrækkelig varieret til at give de kvalifikationer, der er en forudsætning for optagelse på Videreuddannelsestrin-I/Ledere. Officerer på M312-niveauet formodes samtidig at opleve en manglende sammenhæng mellem det højoperative nationale/internationale miljø på Officersgrunduddannelsen, de heraf opbyggede forventninger, og hjemmeværnets mere begrænsede nationale operative virke, hvilket vil kunne gøre en tjenesteperiode i hjemmeværnets struktur umiddelbart efter Officersgrunduddannelsen mindre attraktiv.

På grund af det større antal ens stillinger på M321- og M322-niveau i hjemmeværnets struktur, er det vanskeligt at planlægge et attraktivt horisontalt tjene-

---

<sup>12</sup> Bilag 7: Delrapport vedr. militær lederstruktur i forsvaret 2006 til 2012.

steforløb for personel på disse niveauer. Herved vanskeliggøres kompetenceudviklingen af personellet, hvilket kan begrænse udvekslingen af officerer mellem hjemmeværnet og forsvaret.

For alle tre værn er der aktuelt en numerisk mangel på såvel M321 som M331-niveauet. Det er således vurderingen, at der i den nuværende situation er behov for at gennemføre en række supplerende tilpasninger for at kunne opbygge bemanningen i den fastlagte struktur.

På M331-niveauet svarer antallet af uddannelsespladser på Videreuddannelsenstrin-II/Ledere samt i visse tilfælde de potentielle ansøgers forudsætninger ikke til de enkelte værns behov, hvilket har betydning for evnen til at besætte både værnsspecifikke og værnssfælles stillinger på M331-niveau. Såfremt der ikke ændres på nugældende betingelser for optagelse på Videreuddannelsenstrin-II/Ledere eller etableres alternative måder at bemane M331-niveauet på, vil de respektive værn formentlig ikke være i stand at fylde strukturen på kort sigt.

Der er karrieremæssige forskelle mellem værnene. De faktiske udnævnelsesaldrer er ikke i overensstemmelse med de i P-83 forudsatte gennemsnitlige udnævnelsesaldrer til de enkelte funktionsniveauer. Ligeledes vil tjenesteperioden på de enkelte funktionsniveauer variere væsentligt mellem de enkelte værn.

Denne skævhed i karrieremulighederne på kort sigt (udnævnelse i en relativt ung alder og efter et relativt hurtigt uddannelsesforløb) er ikke nødvendigvis et problem henset til værnenes særegne karakter. En potentiel ansøger til en officersuddannelse i forsvaret må formodes at være mere interesseret i værnet som sådan og mindre i de potentielle karrieremuligheder, idet disse alligevel først afdækkes gradvist og progressivt i takt med officerens personlige udvikling og tjenesteforløb. Det vurderes således primært at være et personalepolitisk emne, der bør overvejes.

### **Mellemliderstrukturen<sup>13</sup>**

Af bilaget vedrørende mellemliderstrukturen i forsvaret 2006-12 fremgår at forsvarets mellemliderstruktur på flere områder ikke er i balance. På enkelte områder er der konstateret markante vakancer i perioden 2006 til 2012.

En ophævelse af det procentuelle forholdstal 70/30 for stampersonel ansat på hhv. korttids- og langtidskontrakt (K35/K60) vil have konsekvenser for de nedenfor beskrevne problemstillinger vedrørende stampersonelstrukturen på mellemliderniveau. En detaljeret konsekvensberegning for denne personelgruppe, samt for manuelt niveau gennemføres i rapportens del II. De beskrevne problemer forventes mindsket, men ikke elimineret i fuldt omfang.

---

<sup>13</sup> Bilag 8: Delrapport vedr. militær mellemliderstruktur i forsvaret 2006 til 2012.

På militært mellemederniveau forventes der i perioden at opstå væsentlige ubalancer mellem det strukturelle behov og personelkapaciteten på de forskellige niveauer inden for alle tre værn. Der er ingen fælles karakteristika for de tre værn, idet udviklingen varierer fra værn til værn. De påpegede mangler inden for visse funktionsniveauer kan næppe inddækkes i perioden henset til, at det tager relativ lang tid at tilvejebringe personel til mellemederniveauet.

I hæren vil der hovedsageligt være relativt store ubalancer i forhold til det strukturelle behov for personel på M212 og M221. Manglen på M212 omfatter ca. 10 procent ubesatte stillinger og på M221-niveau vil der være op til 17 procent ubesatte stillinger. M231 og M232 er tilnærmelsesvist i balance.

I søværnet vil der være relativt store udsving gående fra et overskud på M212-niveau først i perioden mod en mangel på ca. 25 procent ubesatte stillinger senere i perioden. På M221-niveau vil der i 2008 være ca. 35 procent ubesatte stillinger. Der vil være få procent ubesatte stillinger på M231-niveauet og M232-niveauet vil være i balance.

I flyvevåbnet vil der på M212-niveau være en mangel på ca. 44 procent, som dog vil falde til ca. 3 procent ved forligsperiodens udgang. I forbindelse hermed er det værd at bemærke, at manglerne indbefatter betydelige variationer mellem de forskellige faggrupper. I flyvevåbnet dækker tallene således over en større mangel på specielt flymekanikere, flyveledere, flyvelederassistenter og jordudstyrsmechanikere. Ud fra en kvalitativ betragtning forventes personelmanglen imidlertid at blive større frem mod 2012. På M231 og M232-niveau er der indledningsvist et overskud, som dog aftager i årene umiddelbart efter forligsperioden.

Årsagerne til de anførte mangler skal blandt andet findes i en ændret balance mellem de forskellige funktionsniveauer i forligsperioden, hvor visse niveauer udvides markant.

Med hensyn til karrieremuligheder mellem værnene, ses der store forskelle. Det bør i den forbindelse nærmere overvejes, hvorledes begrebet ens karrieremuligheder skal opfattes, og om det vil være hensigtsmæssigt at fremme dette. I sådanne overvejelser bør også indgå at mellemedere anvendes på forskellig måde i værnene.

## **Manuelt niveau**

Forhold for personel på manuelt niveau behandles efterfølgende i anden del af denne rapport. I det omfang, at problemområder relateret til det manuelle niveau vurderes at have indflydelse på områder behandlet i denne del, medtages disse.

## **Civilt personel**

Forhold for civilt personel behandles efterfølgende i anden del af denne rapport. I det omfang problemområder relateret til det civile personel vurderes at have indflydelse på områder behandlet i denne del, medtages disse.

## **Reserven**

Forhold for reserven behandles efterfølgende i anden del af denne rapport. I det omfang problemområder relateret til reserven vurderes at have indflydelse på områder behandlet i denne del, medtages disse.

## **Hjemmeværnets særlige strukturelle forhold**

Hjemmeværnets forhold er generelt medtaget under respektive afsnit. I den forbindelse skal det særligt bemærkes, at hjemmeværnets regionale føringsstruktur på ca. 900 officerer og befalingsmænd indgår i dimensioneringen af forsvarets personelstruktur.

## **Rekruttering og fastholdelse**

Rekruttering til 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. Herunder har forsvaret fortsat vanskeligt ved at rekruttere visse personelgrupper, hvor særlige rekrutterings- og fastholdelsesmæssige tiltag er essentielle.

En række specialister, som alle er essentielle for enhedernes operative virke i missionsområder, er meget vanskelige at rekruttere og fastholde. Dette gælder især fagligt uddannet personel.

Der er konstateret en stigende uforudset afgang blandt næsten alle personelgrupper i forsvaret. Fra april 2005 til 2. kvartal 2006 har 700 mellemledere, 100 officerer og ca. 1000 civile forladt forsvaret til fordel for et civil job. Samtidig er sygefraværet i perioden steget. Af disse årsager bliver arbejdspresset på de øvrige ansatte større.

Den stigende uforudsete afgang skyldes bl.a. forsvarets omstrukturering, antallet og karakteren af de internationale udsendelser, herunder de pårørendes bekymring, og generel mangel på arbejdskraft i samfundet.

Der er derfor behov for at få klarlagt, hvorledes man kan imødegå den stigende uforudsete afgang og det øgede sygefravær.

## Det internationale engagement<sup>14</sup>

Det internationale engagement er en af de væsentligste styrende parametre i forbindelse med dimensionering og sammensætning af personelkapaciteten. Tilsvarende er tilvejebringelse af personel til internationale operationer en af de største udfordringer for forsvaret.

De generelle konjunkturudsving i samfundet og de små ungdomsårgange vanskeliggør generelt forsvarets evne til at rekruttere personel til internationale operationer. Ganske vist har udsendelse i en international mission vist sig at være en tiltrækningsfaktor for mange ansøgere til forsvaret, men det danske engagement i operationsområder med høj intensitet, som i det civile samfund betegnes som krigszoner, påvirker fastholdelse og rekruttering i negativ retning – ikke mindst, når soldater såres eller omkommer. Forsvarets øjeblikkelige bemandsingssituation er således karakteriseret ved en betydelig underbemanding.

Hertil kommer, at det danske engagement i tre store missionsområder samt en lang række mindre spredte elementer – i forhold til de forudsatte to store missionsområder – medfører et ekstraordinært stort træk på personellet.

Også helbredstilstanden spiller en rolle i forbindelse med tilvejebringelse af personel til internationale missioner. Det er således et faktum, at en relativ stor del af personellet er uegnet til udsendelse som følge af utilstrækkelig fysisk træningstilstand eller dårligt helbred.

Da den samlede forudsatte personelkapacitet af de nævnte årsager ikke kan udnyttes fuldt ud til udsendelser, medfører det, at visse personelgrupper udsendes med hyppigere frekvens, end forsvarets policy på området tilsiger - nemlig ca. 3 år mellem udsendelser af seks måneders varighed. Dette slider generelt på personellet og har en mærkbar negativ indflydelse på fastholdelsen, ligesom antallet af repatrieringer primært blandt stampersonel er stigende.

Belastningen af personellet har medført en vigende tilbøjelighed til at lade sig udsende, og tilvejebringelsen af personel må derfor i stadig større udstrækning ske ved anvendelse af beordringer mod personellens ønske. En mærkbar konsekvens er, at flere og flere medarbejdere forlader forsvaret, når der er udsigt til (endnu) en udsendelse, hvilket vanskeliggør personelplanlægning og -tilvejebringelse.

Personelkapaciteten er således hårdt belastet, og der er stor risiko for, at der vil opstå personelmangel for en række specialistfunktioners vedkommende.

---

<sup>14</sup> Bilag 9: Delrapport vedr. forsvarets potentiale til internationale operationer.

Internationale operationer er en prioriteret opgave, hvor udsendelse af den enkelte soldat skal ske i planlægningsmæssig balance mellem den enkeltes vilkår og forsvarets behov, hvilket bl.a. kan indebære en passende rotation af personalet mellem stillinger i de operative enheder, skolestrukturen og stabstjeneste mv. Det forudsatte internationale engagement forventes personelmæssigt generelt at kunne gennemføres med ikke mindre end 2½-3 år mellem de enkelte udsendelser. For visse personalekategoriers vedkommende eller på baggrund af individuelle ønsker om deltagelse i internationale operationer kan tiden mellem udsendelser afvige herfra.

Forsvarets langsigtede bidrag til internationale operationer vurderes at blive en væsentlig rekrutterings- og fastholdelsesmæssigt udfordring, herunder særligt i relation til langtidsansat personel. For det militære lederniveaus vedkommende vil de nuværende udnævnelsesaldre således medføre, at en officer må påregne udsendelse 2 – 3 gange i hver grad. Hertil kommer evt. geografisk adskillelse fra hjemmet i forbindelse med gennemgang af strukturbestemte grund- og videreuddannelser.

På det militære manuelle niveau og mellemlederniveau konstateres stor mangel på personel med kompetencer inden for forskellige tjenesteområder, fx administration, logistik, militærpoliti, fagligt personel m.fl. Personelmangel på disse områder inddækkes bl.a. ved større anvendelse af reaktionsstyrke- og reservepersonel, anvendelse af personel fra stabe, skoler og funktionelle tjenester samt ved hyppigere udsendelse af personalet. Som konsekvens heraf belastes støttestrukturen i større udstrækning af vakancer, og personalet vælger i stigende grad at forlade forsvaret, når den gennemsnitlige udsendelsesfrekvens maksimalt er 1 – 2 år samt i enkelte tilfælde mindre end et år.

Det er arbejdsgruppens vurdering, at der er indikationer på, at den igangværende udvikling i forsvaret inden for personelområdet i værste fald kan resultere i u hensigtsmæssig personelanvendelse, mindre attraktive tjeneste- og karriereforløb samt ringe sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv. Konsekvensen heraf kan bl.a. være en øget personelomsætning, personelmangel, kompetencetab samt øget ressourceforbrug på uddannelsesområdet. I den forbindelse kan risikoen for en eventuel kaskadeeffekt ikke udelukkes.

### **Aldersdifferentieret afgang<sup>15</sup>**

De nuværende ansættelsesforhold for kort- og langtidsansat personel tilgodeser i hovedsagen værnens behov.

Følgende problemområder relateret til personalets levealder skal fremhæves:

---

<sup>15</sup> Bilag 13: Delrapport vedr. aldersdifferentieret afgang.

En fastholdelse af den nuværende forvaltningspraksis omkring en 70/30-fordeling mellem korttids- og langtidskontraktansatte - ud fra bl.a. et ønske om foryngelse af gennemsnitsalderen - bevirker, at man i en situation med personelmangel afskediger egnet og kvalificeret personel, som gerne vil fortsætte i forsvaret.

Personel i uddannelseskrævende specialiststillinger bør kunne fastholdes udover det fyldte 35. år, men ikke nødvendigvis indtil det fyldte 60. år, med henblik på at opnå bedre sammenhæng mellem uddannelseslængde og efterfølgende gavntjeneste (cost-benefit) samt at kunne opbygge og bevare erfaring i operative enheder.

Midlertidig fastholdelse af personel udover den indledningsvise kontraktlige forpligtelse bør være muligt. Derved vil strukturelle mangler kunne inddækkes, ligesom muligheder for fleksibilitet i ansættelsesforholdet vurderes at kunne bidrage til den generelle fastholdelse af personalet.

Ud fra omfanget af erhvervede kompetencer og uddannelser er der konstateret behov for at kunne differentiere det øvre alderskriterium for kontraktophør, herunder en ændret forvaltningspraksis. Hæren har behov for at kunne udnytte specialisters kompetencer bedre, mens søværnets og flyvevåbnets behov knytter sig til personel med længerevarende uddannelser. I alle værn er der behov for at "lette" adgangen til at indgå og/eller forlænge korttidskontrakter, herunder tidsbestemte eller projektrelaterede tillægskontrakter samt muligheden for at rekruttere og ansætte civilt personel med de rette uddannelser.

For langtidskontrakter ses der behov for at forbedre muligheden for at kunne afskedige personel, der ikke har eller kan tilegne sig de kompetencer, der er brug for i strukturen.

På enkelte områder ses der imidlertid behov for at smidiggøre disse ordninger for at tilgodese rekrutterings-, forvaltnings- og lønsomhedsmæssige behov samt tilgodese den enkelte ansattes behov.

## **Oprettelse og klassificering af stillinger samt anvendelse af personale<sup>16</sup>**

Oprettelse og klassificering af stillinger kan opfattes tungt og mindre fleksibelt.

Forsvaret har behov for at kunne anvende personalet på en så fleksibel måde som muligt, herunder lejlighedsvist at kunne anvende personel på tværs af hovedområderne. Periodisk kan der være behov for at placere en militært ansat i en civil stilling og omvendt. Der er således behov for at identificere et antal stillinger ved specifikke myndigheder, hvor det er muligt at anvende personel fra

---

<sup>16</sup> Bilag 10: Delrapport vedr. klassificering og oprettelse af stillinger samt anvendelse af personel.

andre hovedområder efter behov. Forvaltningen af personel på tværs af hovedområderne forhandles fra gang til gang med berørte organisationer, og det er denne praksis, der kan opfattes som uflexibel.

## **Kontrakt- og ansættelsesformer<sup>17</sup>**

Rekrutteringsgrundlaget til forsvaret er ændret. I takt med samfundsudviklingen og den mentale ændring i arbejdsstyrken, hvor der i stigende grad fokuseres på individet og individets muligheder for en løbende udvikling, må forsvaret acceptere, at medarbejdernes "livslange" loyalitet ikke skal tages for givet. Afveksling i vores arbejdsforhold, herunder hyppigere skift af arbejdspladser mv. kan medføre en højere personaleomsætningshastighed. Begrebet "zapperkultur" relaterer sig også til arbejdsmarkedet, hvor det er normalt at afprøve flere områder i løbet af den erhvervsaktive alder. Dette medfører, at personellet ikke nødvendigvis opfatter et ansættelsesforhold i forsvaret som en "livsgering", men af mere forbigående karakter.

Med de nuværende kontrakt- og ansættelsesformer, der anvendes i forsvaret, er der konstateret et antal uhensigtsmæssigheder. For kontraktformernes vedkommende er der specielt konstateret behov for at ansætte personel mellem de to eksisterende kontraktformer K35 og K60. For ansættelsesformers vedkommende er det specielt tjenestemandsansættelse, der i visse situationer opfattes for "bindende", hvorimod de kendte overenskomstansættelsesformer ikke vurderes at medføre problemer.

Specielt ved større strukturændringer, fx som følge af indgåelse af forsvarsaf-taler, er der et erkendt behov for hurtigt og smidigt at kunne tilpasse antallet af ansatte i overensstemmelse med forsvarets behov og dermed relaterede krav til personelstrukturen.

Dette understreger samtidig behovet for at åbne nye muligheder i relation til rekruttering af kompetente medarbejdere. Forsvaret har tidligere gjort sporadisk nytte af at meritere ansøgere med henholdsvis civile og militære kompetencer. Der er behov for, at disse muligheder for anvendelse af meritering i forbindelse med rekruttering til militære stillinger udnyttes, og at der udarbejdes en generel policy med tilhørende forvaltningsmæssige retningslinjer for anvendelse af merit.

## **UDDANNELSESMÆSSIGE PROBLEM- OG INDSATSOMRÅDER**

I det efterfølgende uddrages større erkendte problem- og indsatsområder med udgangspunkt i de til rapporten vedlagte bilag omhandlende uddannelsesområdet.

---

<sup>17</sup> Bilag 12: Delrapport vedr. kontrakt- og ansættelsesformer.

Forsvaret har ved forliget fået nye opgaver, hvilket stiller krav om nye kompetencer og en ændret vægtning af kompetencer for forsvarrets personel. En konsekvent kompetencebaseret gennemgang af uddannelsesstrukturen i relation til disse nye kompetencekrav har ikke tidligere været foretaget, selv om indholdet i en del af de eksisterende uddannelser på mange områder løbende er blevet tilpasset de nye opgaver. Personalestyrelsen opstiller principper for strategisk kompetenceudvikling og i fortsættelse heraf er det blevet valgt at udarbejde kompetenceprofiler for typiske officers- og mellemliderfunktioner. Kompetenceprofilerne beskriver de nuværende og fremtidige hoved- og delopgaver samt de kompetencer, der kræves for at kunne løse opgaverne.

Forsvarets uddannelser er kendetegnet ved at være stærkt forankret i forsvarrets kernekompetencer. Jo tættere på forsvarrets kernekompetencer et kompetencekrav ligger, jo vanskeligere vil det være at finde elementer, der kan tilføres fra det etablerede civile uddannelsessystem – og omvendt. Det er derfor valgt at relatere de beskrevne kompetencekrav til det etablerede militære uddannelsessystem, der er "skræddersyet" til at understøtte udviklingen af kernekompetencer. Jo mere "øvet" forsvarret - og det omkringliggende samfund - bliver i at definere opgaver og uddannelse i kompetencer, jo mere vil forsvarret antagelig kunne gøre brug af dele af det civile uddannelsessystem. Dette må imidlertid modnes og gennemføres gradvist.

Imidlertid kan forsvarrets uddannelser i dag ikke ses isoleret fra det omkringliggende samfund, som både skal kunne føde - og i nogen grad kunne aftage - den produktion, der finder sted i uddannelsessystemet. En analyse af uddannelsesområdet i forsvarret må derfor inddrage analyser af det samfund, hvori et sådant uddannelsessystem skal kunne indgå og i størst muligt omfang følge den udvikling, der sker på det civile uddannelsesområde.

Første del af analysearbejdet på uddannelsesområdet har været koncentreret om de strukturbestemte uddannelser af officerer og mellemlidere. Flere af de identificerede problem- og indsatsområder gælder dog generelt for forsvarrets uddannelser. Uddannelsesmæssige forhold for det militære manuelle niveau og civile ansatte vil fremgå af denne rapportes Del II.

## **Problemstillinger på baggrund af samfundstendenser**

På baggrund af de forventede fremtidige samfundsmæssige perspektiver, jf. kapitel 4., er følgende konstateret:

Nutidens unge – og formentligt i særdeleshed fremtidens unge – kræver mulighed for løbende ændring af beslutninger og valg. Dette vil stille stadigt større krav til forsvarrets evne til fleksibilitet og individuel hensyntagen. Hvis disse krav ikke indfries, er der en tendens til, at de unge hurtigt giver op. Dette betyder,

at forsvaret ikke mindst i uddannelsessammenhænge i højere grad end tidligere må indrette sig på at tage hensyn til ønsket om fleksibilitet og individualitet.

Undervisningsministeriets reformproces har fokus på levering af uddannelse, baseret på "kundens" ønsker og behov med kundeorientering, marked, økonomistyring, kvalitet, sammenhæng, fleksibilitet og dokumentation som indsatsområder. Hvor der med "kunden" menes den enkelte elev, forekommer der derfor her et indsatsområde for forsvarets uddannelser, gående på i større omfang at kunne underbygge en høj grad af valgfrihed. Hvor "kunden" derimod er forsvarets enheder, ligger udfordringen i en konstant dialog og koordination mellem bruger og udbyder af forsvarets samlede uddannelsesprodukt – herunder også nyttiggørelse af civile udbydere.

Hvis forsvaret skal appellere til bevidste, unge menneskers interesser og livsstil, skal der kunne tegnes et klart billede af de kompetencer, som man erhverver i forsvaret. Det er derfor problematisk, at der for øjeblikket kun er en ringe grad af sammenlignelighed med andre uddannelser i samfundet på grund af manglende synliggørelse af meriteringsmuligheder og akkreditering af forsvarets uddannelser.

Regeringen anbefaler i sin globaliseringsstrategi "Fremgang, fornyelse og tryghed", at vejledningen skal oplyse de unge bedre om realistiske uddannelsesmuligheder og faglige krav til studiet. Der ses et indsatsområde omkring en attraktiv og kvalitativ repræsentation af forsvarets uddannelser i vejledningen.

Det civile uddannelsessystem arbejder mod at definere kompetencebaserede kvalifikationer på baggrund af den fremtidige anvendelsessituation. Dette beskriver klart behovet for udarbejdelse af kompetenceprofiler som en del af grundlaget for fastlæggelse af uddannelsesbehov og -mål. Denne kompetencebaserede tilgang har ikke tidligere været anvendt konsekvent i forsvaret.

Som yderligere konsekvens heraf ses det vigtigt at foretage en afvejet anvendelse af "just in time-princippet" for at sikre, at de udviklede kompetencer bringes i anvendelse i rimelig tid fra indlæring har fundet sted eller i sammenhæng med indlæringen. Det er i den forbindelse værd at bemærke, at der bør ske en sikring af tilførslen af den kompetence, der kan rubriceres som værende nødvendig for almindelsen, idet denne ikke så nemt håndteres efter "just-in-time-princippet". Samtidig er det vigtigt, at anvendelsen af "just-in-time-princippet" følges af en nøje afvejning fra et generelt pædagogisk synspunkt i relation til progression og sammenhæng i det samlede uddannelsesforløb.

Efteruddannelser vil blive stadig vigtigere, og formen for efter- og videreuddannelser vil blive mere fleksibel. I den forbindelse vil muligheden for at kunne opnå merit for uddannelser, gennemgået inden- og udenfor forsvaret, være tiltagende vigtig. Forsvaret bør i større grad kunne koble sig på og gøre nytte af

det civile uddannelsessystem, ligesom elementer i kompetenceudviklingen vil kunne foretages ved eksterne udbydere med udbytte- og ressourcemæssig fordel.

Uddannelsesinstitutionerne og Undervisningsministeriet arbejder på at udvikle nye videregående uddannelser, så de studerende kan vælge mellem flere overbygninger, der retter sig mod forskellige dele af arbejdsmarkedet. Dette klargør i højere grad det civile uddannelsessystem til sammenkobling med forsvarrets uddannelser, som derfor må forberedes til dette gennem øget fleksibilitet og niveaumæssig evaluering og akkreditering.

Uddannelser skal baseres på den nyeste forskningsmæssige viden, hvorfor strategiske planer for forskningstilknytningen og formidlingen af forskningsresultaterne skal udarbejdes. Der er behov for, at forsvarrets uddannelser integreres i dette samarbejde.

Udviklingen muliggør en mere nytænkende brug af læringsformer, fx brugen af kombinationen af tilstedeværelses- og fjernundervisning. Dette bør udnyttes effektivt, hvor muligt i forsvarrets uddannelser og kombineres med etablering af læringsfremmende miljøer, der nyttiggør mulighederne for en varieret grad af fysisk og elektronisk formidling. Der vil ligge et arbejde i at gøre op med en del vanetænkning i forsvaret, før denne udvikling kan realiseres.

## Problemstillinger og indsatsområder relateret til baggrundsanalyser

### MERIT OG AKKREDITERING<sup>18</sup>

Ved en undersøgelse af generelle forhold af forsvarrets og det civile uddannelsessystems nuværende anvendelse af meritering og akkreditering, samt forventede udviklingstendenser på området, er følgende blevet konstateret:

Forsvarets evne til at fortælle om mulighederne for merit og akkreditering<sup>19</sup> og øvrige uddannelses- og jobrelaterede muligheder vil være en væsentlig udfordring i relation til bl.a. sikring af rekrutterings- og fastholdelsesevnen. Der er nationalt og internationalt stor fokus på merit og akkreditering. Det danske uddannelsessystem reformeres mod visionen om maksimal udnyttelse og integrering af al gennemført uddannelse.

Strukturer og værktøjer til dette arbejde er under stadig udvikling, og der udvises høj grad af nytænkning og ønske om fleksibilitet. Der arbejdes ud fra prin-

---

<sup>18</sup> Bilag 19: Delrapport vedr. merit og akkreditering.

<sup>19</sup> **Merit** defineres som uddannelsesinstitutioners, civile som militære, gensidige anerkendelse af kompetencer erhvervet gennem erfaring og/eller egentlig uddannelse, der kan ækvalere enkeltfag, dele af, eller hele grund- og videreuddannelser. **Akkreditering** er resultat af en evaluering af en uddannelse, og udtrykker godkendelse eller ikke-godkendelse af et bestemt niveau eller en given status er i overensstemmelse med på forhånd fastlagte kriterier eller standarder.

cippet om "ikke ens, men ligeværdige uddannelser og ingen blindgyder". Dette understreger behovet for, at forsvarets uddannelser i størst muligt omfang følger udviklingen i det civile uddannelsessystem og muliggør udveksling og samarbejde med dette. Det er derfor problematisk, at forsvaret i dag ikke har en formel policy omkring begreberne merit og akkreditering.

Det danske uddannelsessystem fokuserer på at effektivisere uddannelseseffekten på samfundsplan ud fra princippet om at inddele praktiseret undervisning i logiske enheder, som derved kan kombineres og genbruges i fleksible sammensætninger. For at være forberedt til denne kobling og dermed gøre brug af meritmuligheder på lige fod med andre virksomheder og uddannelsesinstitutioner og derved opnå niveaumæssig anerkendelse, er det nødvendigt, at forsvarets uddannelsessystem i højere grad gør brug af en modulopdelt og fleksibel struktur.

Der findes grundlæggende to typer modulopbygning, dels en fagmodularisering, dels en integrationsmodulering, hvor flere fag integreres i et projektorienteret forløb. Det er væsentligt at være opmærksom på, at de to principper under visse omstændigheder kan trække i hver sin retning. Således understøtter fagmoduler processen omkring meritering og muligheder for at kombinere nye uddannelsessammenhænge, mens integrationsmoduler er orienteret mod en læringseffekt i en nøje specificeret sammenhæng. Modulopbygning må derfor gennemføres med en afvejning af disse aspekter.

Anvendelse af ECTS-systemet er en forudsætning for at gøre brug af muligheder for sammenkobling med det civile uddannelsessystem. Forsvaret anvender ikke dette system konsekvent, hvilket gør det vanskeligt at sammenligne civile uddannelsesmoduler med forsvarets behov/udbud med hensyn til niveau og indhold.

Der foretages ikke en generel struktureret tilgang og gennemgang af muligheder for meritoverførsel fra forsvarets uddannelser. Dette hindrer en udnyttelse af mulighederne på området - ikke mindst i relation til realkompetenceafklaring i forhold til det civile arbejdsmarked. Dette har i særlig grad relevans for uddannelserne på det manuelle niveau og mellemliderniveauet, bl.a. med henblik på understøttelse af korttidsansattes senere kvalificerede overgang til civil karriere.

Der er behov for, at muligheden for at kunne godskrive merit fra civil uddannelse i forhold til forsvarets uddannelser udnyttes og understøttes. Meritering må dog som udgangspunkt ikke blive styrende i forhold til uddannelsernes generelle formål, eller betyde, at forudsætningerne for et godt uddannelsesresultat bliver forringede. En anvendelse af civil merit må altid afbalanceres med kravet om solid forankring i den militære profession.

Tilsvarende er der et behov for, at muligheden for at meritoverføre civile real-kompetencer til stillinger i forsvaret undersøges og anvendes, hvor det er hensigtsmæssigt. En sådan proces vil understøttes af tilgangen om kompetenceprofiler og øget brug af realkompetenceafklaring i forhold til forsvarets stillinger. Denne proces bør derfor fremmes i takt med at større viden om og accept af realkompetencer opnås i såvel forsvaret som i det civile samfund og uddannelsessystem.

Forsvarsministeriet bestilte i 2000 en rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) for at vurdere ækvivalens mellem forsvarets linjeofficersuddannelser og de videregående uddannelsestyper og -niveauer i det civile uddannelsessystem. Opfølgningen på EVA-rapporten har betydet, at officersuddannelserne i dag ligger meget tæt på de kriterier, der lå til grund for EVA-rapportens vurdering om niveauet for mulig akkreditering, men den endelige beslutning fra forsvarets side om at udnytte de allerede tilstedeværende kapaciteter til en endelig akkreditering af forsvarets officersuddannelser mangler.

En akkreditering til professionsbachelorniveau og diplomuddannelsesniveau skal fra 2008 ske efter nye regler, der fastsættes med hjemmel i lovforslag, der forventes fremsat i 1. kvartal 2007. Andre ministeriers anvendelse af reglerne kræver direkte lovhjemmel i Undervisningsministeriets Lov om erhvervsrettede videregående uddannelser. Akkreditering til mastergraden kræver bl.a. forskningsbaseret – dvs. der forskes i det, der undervises i og omvendt. Akkreditering vil skulle ske efter de på området gældende bestemmelser. Formalisering af uddannelsesnetværk mellem skolerne og yderligere organisatoriske tiltag på Forsvarsakademiet vil være krævet for at kunne danne grundlag for en forskningskapacitet med tilhørende forskningstilknytning af officersskolerne.

Det er væsentligt at erkende, at der i relation til mastergraden er tale om forskellige veje til akkreditering. Det vil være et indsatsområde, der kræver nytænkning indenfor forsvaret og det civile uddannelsessystem.

EVA-rapportens vurdering gælder det omfang og forløb, der var aktuelt for de pågældende uddannelser på vurderingstidspunktet. En reevaluering, for en stor del byggende på EVA-rapportens udredninger, vil under alle omstændigheder være nødvendig i f.m. akkreditering.

Der er bl.a. på denne baggrund behov for et målrettet videre arbejde på det eksisterende samarbejde mellem forsvarets og civile uddannelsesinstitutioner/kompetence-centre og for at undersøge nye samarbejds- og uddannelsesmuligheder.

## SAMARBEJDE PÅ UDDANNELSESOMRÅDET<sup>20</sup>

Det samarbejde, der finder sted i forbindelse med strukturbestemte leder- og mellemlideruddannelser inden for og på tværs af forsvaret og samarbejde med deltagelse af eksterne samarbejdspartnere, er blevet undersøgt og problem- og indsatsområder indenfor dette område beskrives kort i det følgende.

Det er konstateret, at der mangler centrale initiativer til samarbejde, og at der mangler formalisering på de områder, hvor et samarbejde eksisterer. Der er ligeledes konstateret en ikke tilstrækkelig identificering og inddragelse af eksisterende kompetencecentre i forsvaret i forbindelse med udvikling af uddannelser på respektive områder. Samtidig er der konstateret manglende videndeling og gensidig støtte i forbindelse med gennemførelse og udvikling af uddannelse.

Relevansen af samarbejde på uddannelsesområder – især med hensyn til værnsfælles samtænkning af gennemførelse af uddannelseselementer – afhænger af uddannelseselementers formål og form. Det er afgørende, at omfanget og formen af samarbejde ikke sker på bekostning af muligheden for at udvikle de for en kvalitativ (operativ) opgaveløsning helt centrale specifikke (værnsorienterede) kompetencer.

Der er meget stor forskel mellem uddannelsesinstitutionernes ressourcer på lærerområdet, herunder specielt fordelingen mellem antallet af faste lærere og timelærere. Dette åbner den problemstilling, at uddannelsesinstitutioner med få faste lærere vil skulle gøre brug af de samme lærerkræfter til repræsentation i mange forskellige sammenhæng indenfor et eksternt samarbejde.

Der er konstateret en uens opfattelse og anvendelse af definitioner og indhold i de forskellige fagområder mellem værnenes uddannelsesinstitutioner. En styrket koordination og et øget samarbejde på uddannelsesområdet, herunder nyttiggørelse af eventuelle samlæsningsmuligheder, stiller krav om større ensretning på dette område.

## PÆDAGOGISKE UDDANNELSESMETODER<sup>21</sup>

På baggrund af en behandling af de pædagogiske udviklingstendenser i samfundet og disses betydning for det pædagogiske område i forsvaret, ses et indsatsområde at følge udviklingstendensen og de pædagogiske muligheder, den teknologiske udvikling giver. Ud over en pædagogisk effektivitetsbetragtning, er denne udvikling også en udfordring, hvis forsvarets uddannelser fortsat skal kunne opleves som attraktive og dermed kunne bidrage til rekruttering og fastholdelse af kommende medarbejdere.

---

<sup>20</sup> Bilag 18: Delrapport vedr. internt og eksternt samarbejde på uddannelsesområdet.

<sup>21</sup> Bilag 20: Delrapport vedr. det pædagogiske område i forsvaret.

## TJENESTEPLIGT<sup>22</sup>

På baggrund af en fremtidsorienteret undersøgelse af anvendelighed af begrebet tjenestepligt, hvor forsvarets nuværende erfaring sammenholdes med en belysning af det omgivende samfunds brug af bindingsmetoder, ses følgende problem- og indsatsområder:

Der findes en række uddannelser i forsvaret, som er efterspurgt uden for forsvaret, har en længere varighed (hvorunder der betales løn), er omkostnings-tunge, og hvor utilsigtet afgang vil få strukturelle og operative konsekvenser. Det er et potentielt problem for forsvaret at fastholde disse personalekategorier, i særlig grad i perioder, hvor det civile marked er præget af højkonjunktur.

For dels at kunne leve op til forsvarets personalepolitiske grundprincipper, dels at kunne deltage i udviklingen og konkurrencen om talenterne på lige fod med det civile erhvervsliv og ikke mindst på baggrund af fremtidens medarbejders krav, må forsvaret fastholde og forstærke sit image som en attraktiv arbejdsplads med plads til stor individualitet og fleksibilitet, hvilket problematiserer en generel og uspecificeret anvendelse af tjenestepligt.

Det er problematisk, at tjenestepligten under visse omstændigheder kan virke hæmmende for medarbejdere, der står overfor karrieremæssige valg, idet dette kan opleves som et "enten/eller" mellem karriere i det civile eller militære.

---

<sup>22</sup> Bilag 11: Delrapport vedr. tjenestepligt.

## KAPITEL 6

### LØSNINGSMULIGHEDER

#### INDLEDNING

De i kapitel 5 konstaterede problem- og indsatsområder kan sammenfattes til at omfatte tre væsentlige problem- og indsatsområder for forsvaret: Tilvejebringelse og sammensætning af personel til internationale operationer, rekruttering og fastholdelse af personel samt effektivisering og modernisering af uddannelsesområdet i forsvaret.

I dette kapitel opstilles en række løsningsmuligheder, som har bæring på et eller flere af disse problem- og indsatsområder. Det skal bemærkes, at der ikke foretages en indbyrdes afvejning og prioritering af de enkelte løsningsmuligheder.

Der er generelt ikke foretaget konkrete ressourcemæssige beregninger af de løsningsmuligheder, der vurderes at ligge indenfor de nuværende rammer. I relation til et enkelt løsningsforslag (skitser for fremtidige mellemlideruddannelser) vurderes det muligt, at forslaget vil kunne medføre overskridelse af de nuværende rammer, hvorfor konkrete ressourcemæssige betragtninger er under udarbejdelse og vil blive medtaget i denne rapports Del II. Der er derfor behov for efterfølgende at kunne revurdere de opstillede løsningsmuligheder, såfremt den efterfølgende ressourceberegning medfører større ændringer i forhold til de opstillede løsningsmuligheder.

Kapitel 6 tjener som grundlag for kapitel 7, der vil omfatte anbefalinger vedrørende justering af personel- og uddannelsesområdet i forsvaret.

#### PERSONELMÆSSIGE LØSNINGSMULIGHEDER

##### Indledning

I dette afsnit fremsættes en række mulige løsninger på de erkendte problemstillinger, der enten kan implementeres enkeltvis eller evt. kombineres. Der fremsættes således forslag til forbedring af rekrutterings- og fastholdelsesindsatsen, strukturelle tilpasninger samt forslag til forbedringer af den nuværende forvaltnings- og administrationspraksis.

##### Rekrutteringsstrategi<sup>23</sup>

Det er essentielt for forsvarets opgaveløsning, at det nødvendige personel kan rekrutteres. Forsvarets rekrutteringsstrategi er nøje beskrevet i bilag til dette

---

<sup>23</sup> Bilag 21: Delrapport vedr. forsvarets rekrutteringsstrategi.

kapitel. Dele af rekrutteringsstrategien er allerede iværksat, mens andre tiltag er under implementering eller ønskes implementeret.

I det følgende nævnes kort rekrutteringsstrategiens hovedelementer.

Generelt vil rekrutteringsstrategien "brande" forsvaret som et uddannelsessted, der er i stand til at tilbyde de unge en palet af uddannelsesmuligheder. I forbindelse med uddannelsesvalg spiller pårørende og uddannelsesinstitutionernes uddannelsesvejledere en væsentlig rolle for de unge. Forsvaret vil derfor i forbindelse med eksponering af job- og uddannelses tilbud give de unge, pårørende og uddannelsesvejledere opmærksomhed.

Et vigtigt element i strategien er valg af informationskanaler. Her har Internettet en central placering, og der er derfor igangsat en relancering af rekrutteringsportalen til dette medie, hvor de unge, de pårørende og uddannelsesvejlederne kan indhente informativ præsentation af uddannelsesmulighederne.

Forsvarets Dag skal fortsat udnyttes og udbygges som et helt unikt rekrutteringsforum.

Værnepligtige orienteres systematisk om uddannelsesmulighederne i forsvaret, og da indtil videre mere end hver fjerde af de værnepligtige indtræder på én af forsvarets uddannelser i forlængelse af værnepligten, udgør de værnepligtige en meget væsentlig del af rekrutteringsgrundlaget. En hovedopgave for forsvaret bliver således at bevare den høje rekrutteringsprocent blandt værnepligtige ved at give disse en indholdsrig tjeneste og derigennem motivere til at søge én forsvarets uddannelser.

Det viser sig, at interessen for forsvaret ofte øges gennem erhvervspraktik, hvorfor denne ordning bør bevares og endog styrkes.

Forsvaret har et stort behov for fagligt uddannet personel, hvorfor der tages særlige initiativer for at rekruttere unge med svendebrev, ligesom forsvarets egne faglige uddannelser vil blive profileret.

En væsentlig del af rekrutteringen skal rettes mod grupper, som er særligt svære at rekruttere. Således skal indsatsen for at rekruttere kvinder og etniske minoriteter intensiveres, og der skal tages nye og endnu ikke afprøvede tiltag i denne sammenhæng. Således foreslås det bl.a. at gennemføre kampagner rettet udelukkende mod kvinder og etniske minoriteter, ligesom chefers aktive medvirken i fastholdelse af disse grupper skal bringes i fokus. På Forsvarets Dag skal der fortsat rettes særlig opmærksomhed mod kvinder og etniske minoriteter. Indsatsen rettet mod etniske minoriteter kan styrkes, hvis det bliver muligt at invitere unge med udenlandsk statsborgerskab til Forsvarets Dag.

## Intern rekruttering

Ovenfor er beskrevet den eksterne rekruttering – nemlig den rekruttering, der er rettet mod unge, der ikke er ansat i forsvaret. Det er imidlertid vigtigt at bemærke, at forsvaret også gennemfører en intern rekruttering for at motivere medarbejdere på ethvert niveau til at søge uddannelser, der kan kvalificere til et højere niveau. Her udgør ikke mindst det menige stampersonel en ikke uvæsentlig del af målgruppen, hvorfor såvel den centralt initierede rekrutteringsindsats som den lokale chefs indsats skal øges for at tilvejebringe flere ansøgere til de strukturbestemte uddannelser. Der ses således at være potentiale blandt det menige stampersonel og blandt den lidt ældre del af sergentgruppen til – med den fornødne kompetenceudvikling – eksempelvis at søge officersskole.

## Fastholdelse

Der er behov for at gennemføre en styrket indsats for at fastholde forsvarets medarbejdere.

### Personalestyrelsens motivationsundersøgelse 2006

Personalestyrelsen udsendte i oktober 2006 resultaterne af "Motivationsundersøgelsen 2006 – vejen til en attraktiv arbejdsplads". Undersøgelsen vurderer, at følgende 9 faktorer har betydning for de statsansattes motivation:

- Indholdet i jobbet
- Kompetenceudvikling og karriere
- Arbejdspladsens omdømme
- Arbejdsmiljø og samarbejde
- Ledelse
- Mangfoldighed
- Særlige ansættelsesvilkår
- Løn
- Flexibilitet

Af undersøgelsens overordnede resultater fremgår bl.a., at jobindhold er den faktor, der har klart den største betydning for de statsansattes motivation, men også at kompetenceudvikling og karriere er faktorer af væsentlig betydning for motivationen. Det fremgår endvidere, at de ansatte er mest tilfredse med bl.a. jobindhold, særlige ansættelsesvilkår, arbejdsmiljø og samarbejde samt fleksibilitet, mens de i mindre grad er positive i forhold til ledelse og løn. Endelig anføres det, at medarbejdernes motivation kan udbygges yderligere ved at styrke ledelse, kompetenceudvikling og karriere samt arbejdspladsens omdømme.

Konklusionerne i motivationsundersøgelsen indgår i forsvarets arbejde med fastholdelse.

## **ALLEREDE PLANLAGTE FASTHOLDELSESTILTAG**

Der er allerede iværksat en række tiltag, der vurderes at øge forsvarets muligheder for at fastholde personalet. Disse beskrives kort i det følgende.

I december 2006 implementeres forsvarets nye arbejdsklimamålingssystem AKM. Herefter skal der ved hver myndighed årligt gennemføres en måling, der vil synliggøre, om der er problemer med arbejdsklimaet ved myndigheden. AKM indeholder endvidere en detaljeret opfølgningssguide, som vil gøre det nemmere for chefer og ledere at følge op på målingerne og udarbejde handleplaner, så eventuelle problemer bliver løst.

I første halvår af 2007 begynder implementeringen af forsvarets nye kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem FOKUS. FOKUS vil bl.a. medvirke til, at kompetenceudviklingen i forsvaret bliver både strategisk og systematisk. Især det nye samtalekoncept vurderes at ville medføre, at den enkelte medarbejder vil opleve en større fokus på sine individuelle udviklingsbehov. Udarbejdelse af individuelle udviklingsaftaler vil øge sandsynligheden for, at planlagte udviklingsaktiviteter føres ud i livet. Endvidere er der i FOKUS lagt øget vægt på ledelseskompeterne, hvilke på lidt længere sigt må antages at ville medføre en højnelse af forsvarets chefers og lederes ledelseskompeterne.

Senere i rapporten er beskrevet forsvarets tiltag "Sundhedstriaden", som har til formål at højne personalets fysiske og helbredsmæssige tilstand. Udover at bidrage til at forbedre medarbejdernes generelle sundhedstilstand, forventes tiltaget også at ville medføre, at udsendelsesbyrden vil kunne fordeles på flere medarbejdere, således at alt for hyppige udsendelser til internationale missioner kan undgås.

Tilsvarende vil en implementering af nogle af anbefalingerne i den nedenfor beskrevne rapport om udsendelsesperiodernes længde afbøde nogle af virkningerne for udsendt personel og deres pårørende. Dette vurderes også at kunne få en positiv indflydelse på fastholdelsen.

Endelig må det forventes, at de anbefalinger, som vil blive implementeret i forlængelse af rapporten, vil have en positiv effekt, dels på forsvarets bemandingssituation og dels på kompetenceudviklingen af forsvarets ansatte.

## **NYE FASTHOLDELSESTILTAG**

Forsvaret har nedsat en "Tænketaenk vedrørende fastholdelse", hvis formål er at pege på tiltag, der kan styrke fastholdelsen og samtidig bidrage til at forbedre den generelle trivsel.

Udover de ovenfor omtalte tiltag peger arbejdet i tænketanken især mod tre forhold, som der bør arbejdes videre med.

Der skal øget fokus på god ledelse i forsvaret, herunder skal det overvejes, om der skal udarbejdes en egentlig ledelsespolitik med særligt fokus på chefer og lederes ledelses- og kompetenceudviklingsværktøjer.

Der er fortsat behov for at skabe bedre udviklings- og karrieremuligheder for forsvarets medarbejdere, ikke mindst for personel, der er i "horisontale karriereforløb".

Der skal gennemføres en spørgeskemaundersøgelse vedrørende afgangsårsager i forsvaret. Undersøgelsen skal bl.a. indeholde spørgsmål, som er rettet mod det internationale engagement og de forligsrelaterede strukturændringers indflydelse på beslutningen om at forlade forsvaret i utide. De indhentede data skal anvendes til skabe et klarere billede af situationen, herunder en verificering af årsager til ikke-planlagt afgang fra forsvaret. Undersøgelsen forventes at ville tilvejebringe et styrket grundlag for udviklingen af Forsvarets Personelpolitik samt udmøntningen af denne i konkrete tiltag i relation til fastholdelse.

Det er dog meget vigtigt at understrege, at fastholdelsestiltag, iværksat fra centralt hold ikke kan stå alene. Det er i høj grad den enkelte medarbejders nærmeste chef eller leder, der skal være mere opmærksom på, om en medarbejder går med tanker om at forlade forsvaret. Opstår der mistanke om dette, må den nærmeste leder på baggrund af en samtale med medarbejderen tage initiativ til at undersøge, om det er muligt at ændre på de forhold, som medarbejderen er utilfreds med. Det kan være forhold, der kan gøres noget ved lokalt eller det kan være forhold, der kræver involvering af fx Forsvarets Personeltjeneste. Det er vigtigt, at medarbejderen oplever, at den nærmeste foresatte agerer aktivt i relation til fastholdelse af medarbejderen.

## Lønssystemer

Den fremtidige øgede konkurrence på arbejdsmarkedet om den vigende arbejdsstyrke fordrer, at forsvaret til stadighed kan præstere og anerkendes for en samlet pakke af løn og ansættelsesvilkår, der er så attraktiv, at den ikke kun er konkurrencedygtig i forhold til sammenlignelige job på arbejdsmarkedet, men også er en passende kompensation for de særlige krav og belastninger, ansatte i forsvaret oplever, specielt i relation til det internationale engagement.

Det er vurderingen af det fremtidige arbejdsmarked, at en stigende andel af arbejdsstyrken vil fordrer, at denne pakke af løn- og ansættelsesvilkår skal kunne tilpasses den enkeltes ønsker og behov. De ansatte vil ikke være lønsociale, men vil se deres indsats og kompetence honoreret og vil have en mulighed for at planlægge og tilpasse den pakke, der passer dem bedst på de forskellige stadier i arbejdslivet.

Det er altså ikke nok at stille en fast mængde af goder eller ydelser til rådighed for alle ansatte, fordi mange ansatte vil opleve det som en forringelse af den samlede aflønning, hvis de ikke påskønner eller anvender de mulige tilbud. Nogle ansatte vil påskønne fri bil, telefon, PC, bredbånd, studierejser, bonusordninger og resultatløn og er villige til at yde en ekstra høj indsats, mens andre vil prioritere frihed, sygeforsikring, massage, frugtordning, kompetenceudvikling, idrætstilbud etc.

Lønniveauet i staten, herunder forsvaret, er ikke altid konkurrencedygtigt i forhold til det civile arbejdsmarked, og statslige myndigheder har traditionelt ikke tænkt i personalegoder, men det vurderes som en nødvendighed på det fremtidige arbejdsmarked at udvikle og tilbyde en palet af muligheder, tilpasset behovet hos den målgruppe, man vil rekruttere.

Lønreformen, bedre kendt som "Ny løn", er et individuelt incitamentssystem, der er skræddersyet til at imødekomme individuelle ønsker og behov. Det fordrer, at lønnen anvendes aktivt og differentieret til understøttelse af forsvarets behov, og at det tilsikres, at den økonomiske ressource kan frigøres og kanaliseres, når behovet opstår.

Forsvaret må agere under disse dynamiske vilkår, både i forhold til konkurrencen på arbejdsmarkedet og den øgede individualisering. Dette kræver en proaktiv lønstyring, hvor forsvarets lønstrategier løbende ajourføres i overensstemmelse med såvel interne som eksterne faktorerens udvikling (ændringer i samfundsefterspørgslen, uddannelseskravene, forsvarets opgaver, politisk fokus mv.).

Vilkårene for forsvaret ændres hurtigere, end det tidligere har været tilfældet. Lønstrategierne skal derfor vise behovet for lønudvikling for overenskomstgrupper eller særlige undergrupperinger på kort sigt og lang sigt. På kort sigt kan det dreje sig om at afhjælpe forhold af øjeblikkelig og presserende betydning ved den lokale løndannelsesproces, fx fastholdelse af særlige grupper. Lønstrategien skal tilsikre en ansvarlig og afbalanceret lønudvikling samtidig med, at myndighederne i forsvaret sikres mulighed for at skabe sammenhæng mellem ansvar, kompetence og opnåede resultater i forbindelse med myndighedens opgaveløsning.

Det vurderes, at forsvaret med nyt lønsystem og det allerede iværksatte lønstrategiske arbejde har skabt den værktøjskasse, der kan skabe den lønmæssige forudsætning for at rekruttere og fastholde personel med de for forsvaret nødvendige kompetencer.

## Ansættelsesformer<sup>24</sup>

Forsvaret har behov for at råde over fleksible, men samtidigt attraktive ansættelsesformer. Behovet for fleksibilitet opstår specielt ved strukturtilpasninger samt større ændringer i konjunkturer i det omgivende samfund.

Administrationen af de aktuelle kontraktformer for forswarets ansatte, herunder korttidskontrakt (K35) og langtidskontrakt (K60), kan synes kompliceret af de mange forskellige kontraktformer, som en ansat kan gennemløbe set over et helt ansættelsesforløb. Endvidere vurderes de to kontraktformer, K35 og K60, ikke i alle tilfælde at være fuldt ud dækkende for forswarets behov for en smidig personelstruktur.

Der er således konstateret et behov for at kunne ansætte og fastholde visse personalekategorier med en korttidskontrakt (K35) udover det fyldte 35. leveår. Årsagen hertil kan være særligt erhvervede kompetencer eller behov for midlertidig inddækning af strukturelle vakancer mv.

Der er ved overenskomstforhandlinger med CS og HKKF opnået mulighed for at udsætte personellens afvikling af optjent civiluddannelse<sup>25</sup> i henholdsvis fem og to år.

En ændret fordeling mellem korttidsansættelse og langtidsansættelse for stampersonel (70/30 fordeling) vurderes at kunne løse nogle af de strukturbestemte bemandingsproblemer, der specielt er konstateret for såvel manuelt niveau som for mellemliderniveauet. 70/30-fordelingen bør derfor afskaffes som princip.

Der bør fortsat være mulighed for indgåelse af tidsbestemte korttidskontrakter og/eller etablering af en mere generel projektrelateret kontraktform, hvor medarbejderen kontraktligt forpligtes til fortsat forbliven i forswaret, indtil et givent projekt eller tjenesteforløb (fx udsendelse i internationale operationer) afsluttes.

Fordelen ved en sådan ordning er, at strukturelle mangler relativt hurtigt kan inddækkes med kompetent personel, hvorved opgaveløsningen fortsat har den fornødne kvalitet, ligesom personellens eventuelle ønsker om en kortvarig forlængelse af ansættelsesforløbet kan imødekommes. Derved vil forswaret over for interesserede medarbejdere fremstå som en mere dynamisk og attraktiv arbejdsplads, hvor der også tages hensyn til den enkeltes ønsker.

---

<sup>24</sup> Bilag 13: Delrapport vedr. aldersdifferentieret afgang og bilag 12: Delrapport vedr. kontrakt og ansættelsesformer.

<sup>25</sup> Forhold vedr. civiluddannelsesordningen behandles nærmere i denne rapportes Del II.

Henset til ønsket om fastholdelse af erfarent stampersonel bør det i højere grad være muligt at indgå langtidskontrakter på et tidligere tidspunkt, end tilfældet er i dag.

Forsvarets ændrede opgavekompleks medfører større krav til personellens samlede kompetencer, herunder fysisk sundheds- og træningstilstand. Det vurderes, at indførelsen af sundhedstriaden samt den erfaringsmæssige personaleomsætningshastighed vil medføre, at personelstrukturen til stadighed har en passende aldersmæssig sammensætning, og at det ansatte personel – uanset alder – kan honorere de stillede fysiske krav.

Forsvaret har brug for ansatte i alle aldersgrupper. Det bør dog også anerkendes, at der er forskellige krav til personellet i de tre værn, ligesom der stilles forskellige krav til alderssammensætningen internt i de enkelte værn. Herunder bør det anerkendes, at fx hæren har et relativt større islæt af militært ansatte på K35 end de øvrige værn, henset til netop den ofte fysisk krævende tjeneste i hærens operative enheder.

Den af Regeringen udgivne rapport om fremtidens velfærd i Danmark indikerer, at der for forsvarets ansatte i fremtiden kan blive tale om ændrede ansættelsesforhold. Der er af Forsvarsministeriet nedsat en arbejdsgruppe, der undersøger konsekvenserne ved at ansatte i forsvaret forbliver på arbejdsmarkedet udover det fyldte 60. år. Denne arbejdsgruppes resultater vurderes at kunne få indflydelse på ansættelsesforhold for alle militære medarbejdergrupper i forsvaret med en generel højere, men ikke nødvendigvis samme pensionsalder for alle. Resultatet vurderes således at kunne få betydning for bl.a. personaleomsætning, karrieremuligheder og stillingsbesættelser.

Forsvaret har et socialt ansvar for det ansatte personel. Prioriteringen af personellet som værende forsvarets væsentligste ressource bør fastholdes. Herunder bør det fortsat være princippet, at personellet ved planlagt afsked med forsvaret ikke blot sendes ud i arbejdsløshed, men enten besidder en række civilt anvendelige kompetencer, eller pensioneres under trygge vilkår. Det bør derfor tilstræbes, at ansættelse i forsvaret indebærer social tryghed, selv når ansættelsesforholdet ophører.

## **Strukturtilpasninger**

Ved en struktur i balance ses der generelt ikke behov for større omklassificeringer af stillinger i løbet af en forligsperiode.

Ved konstaterede mangler på visse personalekategorier på såvel hoved- som funktionsniveau kan omklassificeringer være medvirkende til at løse dele af de konstaterede problemer. I nuværende situation, hvor der på visse niveauer er

ubalance imellem den fastlagte struktur og det til rådighed værende personel, kan omklassificeringer overvejes.

Der bør derfor ses på omklassificering fra civil til militær bemanning og omvendt, men også en generel nedklassificering indenfor hoved- og funktionsniveauer. En sådan om- og nedklassificering af stillinger bør dog nøje vurderes for at indfange utilsigtede strukturelle konsekvenser.

Det skal pointeres, at omklassificering også kan medvirke til inddækning af visse fagspecialer, fx civilt teknisk uddannet personel til aflastning af militært teknisk personel.

Ved konstaterede ubalancer i personelstrukturen kan ændrede udnævnelssaldrer evt. overvejes med henblik på optimering af bl.a. karriere- og fastholdelsesmuligheder.

Den erkendte mangel på majorer/orlogskaptajner vurderes at kunne nedbringes ved en forøgelse af antallet af uddannelsespladser på Forsvarsakademiet. Alternativt kan det overvejes at øge antallet af udenlandske kursuspladser.

Forsvarets sociale ansvar for det ansatte personel bør fortsat holdes for øje ved fremtidige strukturtilpasninger. Muligheden for at tilføre afskedstruet personel nye kompetencer, og derved muliggøre fortsat ansættelse i forsvaret, bør tillægges vægt.

### **Fleksibel anvendelse af majorer/orlogskaptajner<sup>26</sup>**

Det er konstateret, at den eksisterende personelstruktur indeholder flere M331-stillinger end det både på kort, mellemlang og lang sigt er muligt at besætte med videreuddannede majorer/orlogskaptajner (MJ/OK).

Graden MJ/OK dækker over to funktionsniveauer, benævnt hhv. M322 og M331. MJ/OK M322 udnævnes til niveauet efter ansøgning og anvendes til stillinger klassificeret til M322, mens MJ/OK M331 udnævnes til niveauet for at bestride stillinger på M331 niveau efter gennemførelse af Videreuddannelsestrin-II/Ledere.

Der er fortsat behov for såvel videreuddannede som ikke-videreuddannede MJ/OK, men der bør af hensyn til den nævnte mangel af M331 åbnes mulighed for en fleksibel anvendelse af den enkeltes kompetencer indenfor principielt alle MJ/OK-stillinger, hvorfor de formelle grænser for denne fleksible anvendelse bør nedbrydes.

---

<sup>26</sup> Bilag 15: Delrapport vedr. fleksibel anvendelse af majorer og orlogskaptajner.

Stillinger på højere og højeste funktionsniveau kan slås sammen til ét niveau, som alle MJ/OK vil kunne have adgang til afhængig af stillingens kompetenceprofil og den enkeltes kompetencer. En alternativ mulighed er at bevare opdelingen i højere og højeste funktionsniveau, men derudover indføre mulighed for, at alle MJ/OK i princippet kan anvendes i alle MJ-stillinger uanset niveau, men afhængigt af kompetencer. Der opereres således stadig med MJ/OK med og uden videreuddannelse.

Gennem en fleksibel anvendelse af MJ/OK vil der ikke ske en ændring af det forhold, at en officer kan blive udnævnt til MJ/OK ad to veje – enten med eller uden videreuddannelse – men der vil åbnes mulighed for, at den samlede gruppe af MJ/OK kan anvendes mere fleksibelt til besættelse af stillinger klassificeret til "MJ/OK-niveauet", altså såvel M322- som M331-stillinger, alt efter forsvarets behov og den enkeltes kompetencer.

## **Brug af meritering til styrkelse af bemandsituationen**

På baggrund af forsvarets konstaterede personelmangel er der behov for at åbne for nye muligheder i relation til rekruttering af kompetente medarbejdere.

Mere fleksible kontraktformer og anvendelse af kompetencer vurderes at kunne fungere som værktøj til styrkelse af bemandsituationen i forsvaret. Her er i særlig grad tale om at tilpasse medarbejderens kompetencer til en bestemt funktion i en tidsafgrænset periode til afhjælpning af personelmangler i situationer, hvor strukturen af forskellige årsager ikke kan bemandses som planlagt. Dette kan gøres enten gennem kompetenceudvikling, som er målrettet og begrænset til en specifik funktion eller gennem meritering på baggrund af allerede erhvervede kompetencer.

Anvendelse af begrebet merit er på mange måder en ny tankegang i forsvaret, idet der heri implicit ligger en forståelse for, at medarbejdere kan træde ind og ud af forsvaret og skabe karriere ad utraditionelle veje.

De nedenfor skitserede meriteringsmuligheder og – principper bør yderligere detaljeres og opdateres, efterhånden som der opnås praktisk erfaring på området. Der bør således udarbejdes en formel policy med tilhørende forvaltningsmæssige retningslinjer for anvendelse af merit i forsvaret.

Det vurderes, at der på denne måde kan åbnes for mere fleksible rekrutterings- og karrieremuligheder i lighed med tendensen på det civile arbejdsmarked, hvilket vurderes at kunne øge rekrutteringspotentialen.

## Kompetencebaseret tilgang til kvalificering

I det følgende beskrives kort en række overordnede forhold, der bør tages i betragtning ved gennemførelse af en meritering. Denne principielle tilgang til meriteringsprocesser bør være gældende for alle personelgrupper, dog fokuseres i denne beskrivelse på forhold for lederniveauet.

Grunduddannelsen og Videreuddannelsenstrin-I udgør som hovedprincip det substantielle og forsvarsorienterede fundament for lederens fremtidige virke, og disse uddannelser anses generelt for at være forudsætningskabende for en videre militær karriere.

En gennemført beskrivelse af indholdet i en stilling baseret på en opgørelse i nødvendige kompetencer muliggør imidlertid en individuel vurdering af, i hvilket omfang en ansøgers kompetencer stemmer overens med de til stillingen nødvendige kompetencer. Herefter kan en mulig meritering foregå, og eventuelle mangler dækkes gennem yderligere kompetenceudvikling.

En modulopdeling af forswarets uddannelser, herunder efteruddannelser, muliggør en understøttelse af dette princip, idet uddannelsesmodulerne kan kombineres i individuelt tilpassede forløb i nødvendigt omfang.

Videreuddannelsenstrin-II/Ledere bibringer deltagerne den nødvendige akademiske indsigt, og det militærfaglige indhold på denne uddannelse anses for det primære grundlag for adgangen til højeste funktionsniveau og eventuelt chefniveauet. Såfremt en meritering til disse niveauer skal foregå, må ansøgeren derfor enten besidde de kompetencer, der muliggør indtræden på dette uddannelsenstrin eller, under særlige omstændigheder, besidde kompetencer, der direkte opfylder de nødvendige kompetencekrav i særlige stillinger på dette niveau. Derved vil den erkendte mangel på majorer/orlogskaptajner på højeste funktionsniveau kunne nedbringes.

## Kontraktofficeren<sup>27</sup>

Ved en kontraktofficer forstås en officer, der ansættes med det formål at besætte en specifik stilling eller funktion i en som udgangspunkt tidsbegrænset kontraktperiode. Der er udarbejdet modeller for kontraktofficersordninger tilpasset de enkelte værns behov og i visse tilfælde under inddragelse af principper for meritering. For hæren og søværnet er der opstillet modeller med specifikt sigte på laveste funktionsniveau. For flyvevåbnet er beskrevet en model for meritering i særlige stillinger på alle niveauer. Det skal pointeres, at modellen for flyvevåbnet er anvendelige for alle værn, men at de mere detaljerede forhold, på baggrund af nødvendigt hensyn til værnsspecifikke karakteristika, vil kunne variere værnene imellem.

---

<sup>27</sup> Bilag 14: Delrapport vedr. kontraktofficerer i forsvaret.

Ved udarbejdelse af forslag til kontraktofficersuddannelserne er der taget udgangspunkt i udarbejdede kompetenceprofiler.

Nedenfor beskrives i korte træk de fremtidige kontraktofficersmodeller for de tre værn.

#### KONTRAKTOFFICERER PÅ LAVESTE NIVEAU I HÆREN

Kontraktofficersordningen på laveste niveau i hæren består af tre hovedforløb. Indledningsvis gennemføres en 13 måneders grundlæggende militær- og sergentuddannelse, efterfulgt af 11 måneders kontraktofficersuddannelse på Hærens Officersskole (HO) og afsluttende med et 12 måneders forløb, omfattende tjeneste og on-the-job-training (OJT) ved en bataljonsstab samt udsendelse i international mission.

Hovedforløb	1			2	3		
UDD/TJ	GMU/ GSU (reduceret)	Praktik HBU (hjelpeinstruktør)	Taktik modul	KOF-UDD/ HO	Tjeneste/ OJT KOF	International mission	Samlet
Måneder	6	4	3	11	6	6	<b>36</b>
Faktisk uddannelsesetid: 24 måneder, herunder 4 måneders praktiktjeneste. Gavntjeneste u/forløbet: 12 måneder (tjeneste (OJT i stillingen som KOF) samt international mission).							

Kontraktofficeren kan efter gennemgang af et suppleringskursus indtræde på Officersgrunduddannelsens andet skoleår. Dette forløb baseres på en individuel vurdering og skal ses i sammenhæng med den civile uddannelse, som den pågældende kontraktofficer er i besiddelse af, samt den arbejds erfaring, der opnås.

#### KONTRAKTOFFICER PÅ LAVESTE NIVEAU I SØVÆRNET

Modellen for kontraktofficer på laveste niveau i søværnet tager udgangspunkt i ansøgerens civile kvalifikationer som skibsofficer. Den civile kvalifikation kan, alt efter baggrund, variere fra en akademisk baseret skibsofficersuddannelse med udgangspunkt i en gymnasial uddannelse til en traditionel håndværksbaseret skibsfører- eller maskinmesteruddannelse med udgangspunkt i et folkeskoleniiveau.

Kontraktofficerernes civilt erhvervede kompetencer meriteres på niveau med søværnets maritime funktionsuddannelse (skibsfører, marineingeniør), og de får derfor kun en grundlæggende militær maritim suppleringsuddannelse, således at de ved uddannelsens afslutning kan bestride tjenesten som vagtchefer hhv. vagthavende maskinofficerer på laveste funktionsniveau ved de sejlene enheder.

Uddannelsen består af en forkortet basisuddannelse på 3 uger, efterfulgt af grundlæggende sergentuddannelse på 11 uger. Derefter gennemgås en kontrakt officersuddannelse på 5 ½ måneder, som afsluttes med udnævnelse til officer. Den faktiske uddannelsestid er således 37 uger ~ 8 ½ måneder.

UDD/TJ	SBU	GSU	KOF/UDD	TJ	Samlet
Mdr.	¾	2 ¼	5 ½	15 ½	24
Faktisk uddannelsestid: 37 uger ~ 8,5 mdr.					
Gavntjeneste (baseret på 2 års kontrakt): 15,5 mdr.					

Kontrakt officeren kan efter gennemgang af en suppleringsuddannelse og baseret på en individuel kompetenceafklaring overgå til fastansættelse som officer af linjen i P-83-strukturen. Dette forløb baseres på en individuel vurdering og skal ses i sammenhæng med den civile uddannelse, den pågældende kontrakt officer er i besiddelse af, samt den arbejds erfaring, der opnås.

#### **KONTRAKTOFFICER PÅ BAGGRUND AF MERITERING, ALLE VÆRN**

Visse stillinger vurderes at kunne besættes med kontrakt officerer, der efter at have fået en værnsspecifik kontrakt officersuddannelse, meriteres for ikke militærfaglige kompetencer indenfor områder, hvor forsvaret måtte have behov, og hvortil der ikke er personelressourcer gennem linjeofficersbemanding. Kontrakt officerskandidaten gennemfører kontrakt officersuddannelsen for at indtræde i en på forhånd fastlagt – og som udgangspunkt tidsbegrænset - stilling.

Uddannelsesforløbet for en kontrakt officer til meritering vil bestå af værnets grundlæggende militæruddannelser på manuelt og mellemliderniveau fulgt af en kontrakt officersuddannelse af en længde på 5½ -11 måneder afhængig af værn og match mellem medarbejderens kompetencer og stillingens kompetenceprofil. Uddannelsesforløbet vil dermed strække sig samlet over 8 ½ - 24 måneder afhængigt af værn og ansøgeren kompetencer, og således at det samlede uddannelses- og tjenesteforløb på 36 måneder kan tilpasses et civil uddannelsesforløb.

Eksempel fra flyvevåbnet:

UDD/TJ	FMU	GSU	KOF/UDD	TJ	Samlet
Mdr.	2	6	6	22	36
Faktisk uddannelsestid:14 mdr.					
Gavntjeneste (Baseret på 3 års kontrakt):22 mdr.					

Kontrakt officersordning gennem meritering kan bringes i anvendelse indenfor følgende specialområder:

- Forsynings- og vedligeholdelseslogistik
- Økonomi
- Administration
- Presse- og Informationstjeneste

- Human Resource Management/Development (HRM/HRD)
- IT

Anvendelse af en kontrakt officersordning på ovennævnte områder vil sætte forsvaret i stand til at styrke bemanningssituationen på enkelte områder på funktionsniveauerne M321 og M331. En sådan ordning vurderes at ville antage en mere permanent karakter på baggrund af en forventet varierende uforudset afgang fra strukturen.

Der er ikke tale om meritering til stillinger, der reelt kan besættes med civilt personel. Meriteringen skal derimod nyttiggøre særligt udvalgte civile kompetencer i militære stabsstillinger.

For meritering til funktionsniveauet M321 henholdsvis M331 skal en eventuel kandidat som minimum have en uddannelse på bachelor- henholdsvis masterniveau. Meriterede kontrakt officerer kan fastansættes som officer af linen ved overførsel til P-83 strukturen. Som udgangspunkt kræver en sådan overførsel gennemgang af den relevante strukturbestemte uddannelse (Videreuddannelsestrin-I/Ledere eller Videreuddannelsestrin-II/Ledere), idet der dog må foretages en konkret vurdering af forholdene i forbindelse med den enkeltes ansættelse. Avancements- og udviklingsmulighederne for kontrakt officerer udenfor P-83 strukturen bør herudover foregå gennem meritering og intern uddannelse mv.

#### *Tjeneste i internationale operationer*

Alle kontrakt officerer vil kunne indgå i internationale operationer.

Herudover vil kontrakt officeren i situationsbestemt kunne ansættes med henblik på at frigøre operativt personel fra støttestrukturen til fordel for udsendelse i internationale operationer.

#### *Meritering fra reserveofficer til linjeofficer*

I særlige tilfælde vil en officer af reserven med et tilfredsstillende uddannelses- og tjenesteforløb i forsvaret kombineret med relevant civil uddannelse og erfaring kunne meriteres til et militært funktionsniveau. Niveaulet bestemmes af hvilke kompetencer, meritansøgeren er i besiddelse af i relation til kompetenceprofilen for den pågældende funktion.

Den principielle tilgang vil være ansættelse gennem prøveansættelse. Meritansøgeren tilbydes indledningsvis en kontrakt på et år. Såfremt tjenesteperioden gennemføres på tilfredsstillende vis, tilbydes efterfølgende ansættelse som tjenestemand, hvoraf de første to år er på prøve. I denne to års periode gennemgås der en supplerende værnsspecifik uddannelse, med henblik på uddannelsesmæssigt at nå på niveau med de officerer, der har gennemført respektive værn grund- og videreuddannelsestrin.

Meritansøgeren vil efterfølgende – på lige fod med linjeofficerer, der har gennemført relevante videreuddannelsestrin - kunne søge om optagelse på øvrige videreuddannelsestrin. En meritansøger, der har gennemgået en civil uddannelse på akademisk niveau eller på anden måde har erhvervet en generel kompetence svarende til videreuddannelsestrin-II/Ledere, vil efter en konkret individuel vurdering, herunder af forsvarets behov, kunne indplaceres på personalstrukturens højeste funktionsniveau (M331). Det er dog en forudsætning, at pågældende officer ud fra en samlet vurdering ville kunne optages på Videreuddannelsestrin- II/Ledere.

Retningslinjer for meritering af denne gruppe bør løbende evalueres og justeres i henhold til forsvarets fremtidige policy for meritering. Herunder kan det overvejes at udstrække denne ordning til også at gælde for personel på mellemlederniveau.

## Sundhedstriaden

I forbindelse med det tiltagende og stadigt mere krævende internationale engagement, herunder gennemførte uddannelsesaktiviteter i forbindelse hermed, er det konstateret, at en del af de militære medarbejdere ikke kan udsendes til international tjeneste (herunder sejlende tjeneste) – enten på grund af dårligt helbred, manglende honorering af de fysiske krav eller af sociale årsager. Dette medfører, at nogle medarbejdere udsendes ofte, mens andre slet ikke udsendes.

Hensynet til operationskvalitet og – sikkerhed, men også den enkelte medarbejders og kollegers sikkerhed samt behovet for en mere jævn fordeling af udsendelsesbyrden, nødvendiggør en revurdering af vilkårene for det at være ansat i forsvaret. Det er derfor, som led i den samlede indsats på det personalepolitiske område, blevet besluttet at fokusere på opfyldelsen af de fysiske krav til den enkelte medarbejder, herunder at gennemføre obligatoriske, regelmæssige helbredsundersøgelser og grundvaccination af alt fastansat militært personel samt særligt udpeget civilt personel, der påtænkes udsendt i internationale operationer.

Tiltaget, der vil omfatte helbredsundersøgelse af i alt ca. 16.000 militære og ca. 1.000 civile medarbejdere samt vaccination af yderligere ca. 5.000 militære medarbejdere på reaktionsstyrkekontrakt, er begyndt ultimo 2006. Dette vil give en større fleksibilitet for anvendelse af personellet i den hjemlige struktur og under udsendelse i internationale operationer.

Disse tiltag bør videreføres og integreres med nye initiativer på baggrund af denne rapport.

## Det internationale engagement<sup>28</sup>

### TILVEJBRINGELSE

Tilvejebringelse af personel til internationale operationer er den største udfordring og en opgave, der tillige er en væsentlig rekrutterings- og fastholdelsesmæssig udfordring. En lang række parametre, der har direkte eller indirekte indvirkning på muligheden for at kunne tilvejebringe personellet, er derfor blevet identificeret.

En langsigtet planlægning af tjenesten i en international mission har vist sig at være en styrende parameter. Da en langsigtet planlægning tillige vil afdække hyppigheden i udsendelserne, må der rettes en særlig fokus på at udvikle langsigtede bemandings- og personplaner for alle niveauer. Ved en udsendelseslængde på 6 måneder bør det ligeledes tilstræbes, at personellet ikke udsendes hyppigere end hvert 3 år, idet en hyppigere udsendelsesfrekvens har vist sig at have en negativ indflydelse på muligheden for at kunne fastholde personellet. For at reducere udsendelsesfrekvensen bør der herudover ses på muligheden for en mere fleksibel anvendelse af personellet på tværs af respektive værn. Dette betyder, at i de tilfælde, hvor der ikke er tale om en værnsspecifik stilling, bør denne bemandedes efter princippet om "bedste mand i jobbet".

### UDSENDELSESPERIODERS LÆNGDE

For at fastlægge de mest gunstige forhold omkring udsendelsesperioders længde og frekvens i forbindelse med det internationale engagement, har der været gennemført en analyse af området. Dette arbejde udmøntede sig i december 2005 i Forsvarskommandoens "Rapport vedrørende udsendelsesperioders længde" (USPER-rapporten). Rapporten anbefaler, at der som overordnet princip tages udgangspunkt i en fleksibel og differentieret tilgang til udsendelse af danske styrker i internationale operationer under hensyntagen til, at der fortsat - i den givne operative ramme - sikres en høj grad af personelsikkerhed og en effektiv opgaveløsning.

Rapporten anbefaler endvidere, at:

- Udsendelsesperiodens længde i muligt omfang - ud fra et personelmæssigt hensyn og i hvert enkelt tilfælde - baseres på en samlet vurdering af typen af operation, trusselsniveauet i operationsområdet, belastningsfaktoren (fx indikator for den fysiske psykiske belastning), typen af enhed (fx Stående Reaktionsstyrke, Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse, kombination mv.), den enkelte soldats baggrund og militære erfaring (fx antal udsendelser, antal udsendelsesdage totalt mv.) samt andre relevante forhold.
- Der oprettes en egentlig reserve på beredskab i Danmark til indsættelse med kort varsel til forstærkning eller - i særlige tilfælde - til afløsning for en

---

<sup>28</sup> Bilag 9: Delrapport vedr. forsvarets potentiale til internationale operationer.

indsat enhed, såfremt der sker en pludselig ændring af den sikkerhedsmæssige situation.

- Der tilvejebringes yderligere og mere veldokumenterede informationer, bl.a. i form af en række undersøgelser for at få et bedre beslutningsgrundlag for evt. justeringer, herunder differentiering, af udsendelsesperiodernes længde og udsendelsesfrekvens.
- Der gennemføres en række konkrete foranstaltninger bl.a. i form af en øget spredning af udsendelser og dermed belastningen på forsvarets personel (fx mulighed for job-deleordninger) samt forstærkning af indsatsen til støtte for udsendt personel og pårørende.

Disse tiltag bør videreføres og koordineres med initiativer på baggrund af denne rapport.

### **STØTTEFORANSTALTNINGER VED UDSENDELSE**

I forlængelse af USPER-rapporten har Forsvarets Personeltjeneste, Forsvarsakademiet, de operative kommandoer, personelorganisationerne og Kammeratstøtteordningen udarbejdet et idékatalog om forstærkning af indsatsen til støtte for udsendt personel og deres pårørende. Der fokuseres i dette arbejde på en bred vifte af muligheder, herunder:

- Optimerede muligheder for kommunikation mellem den udsendte og pårørende.
- Udarbejdelse af idékatalog til praktisk og evt. økonomisk hjælp til udsendte og pårørende (fx familiepakke) samt andre støtteforanstaltninger.

Disse tiltag bør videreføres og koordineres med initiativer på baggrund af denne rapport.

### **LØN UNDER UDSENDELSE**

Lønforhold for de danske udstationerede soldater er et prioriteret område for forsvaret, hvorfor der fortsat bør være fokus på området, idet en aflønning for udsendt personel, der findes acceptabel for alle personelgrupper, vurderes fremmende for rekruttering til internationale missioner.

Personellet modtager hjemmeløn, samt et skattepligtigt FN-tillæg som godtgørelse for merarbejde og ulemper under udsendelse. Derudover modtager personellet et skattefrit udetillægslignende tillæg til dækning af merudgifter og ulemper forbundet med udsendelsen. Endeligt ydes der fri kost og logi under udsendelsen. Der kan derudover ydes mindre tillæg til særlige personelgrupper i form af kompetencetillæg, tillæg for udsendelse med forkortet varsel og tillæg for hyppig udsendelse.

Ovennævnte tillæg bør fortsat søges optimeret ved fremtidige overenskomstforhandlinger.

## Hjemmeværnets særlige forhold

### M312-NIVEAUET I HJEMMEVÆRNETS STRUKTUR

Den relativt store officersmangel på M312 niveauet i hjemmeværnets struktur er søgt inddækket via udlån fra hæren og ved ansættelse af reserveofficerer på 2-års kontrakter. Denne ordning anses dog for midlertidig, idet der skal søges en permanent løsning til inddækning af officersmanglen på hjemmeværnets M312-niveau, der er akkumuleret over en årrække. Flere forhold bør inddrages i overvejelserne for at afhjælpe denne problemstilling.

Det bør således overvejes, at den enkelte officer ikke dedikeres specifikt til tjeneste indenfor enten Forsvarskommandoens eller Hjemmeværnskommandoens myndighedsområde, men at der i stedet anlægges en forvaltningsmæssig praksis, som giver mulighed for at beordre personellet på skift mellem de to myndighedsområder. Denne forvaltningspraksis skal bl.a. foregå under hensyntagen til såvel forsvarrets som hjemmeværnets behov, personellets kompetencer og individuelle ønsker samt mulighederne for at skabe sammenhængende og attraktive karriereforløb. Såfremt den samlede personelressource ikke kan dække behovet, vil en overordnet opgaveprioritering skulle indgå i personelforvaltningen.

Endvidere bør eventuel renormering af funktionerne i hjemmeværnet overvejes med henblik på at validere behovet for kompetencer og uddannelsesbaggrund. Endvidere bør der foretages en undersøgelse af muligheden for anvendelse af kontraktofficersordningen i hjemmeværnet.

### HORISONTALT KARRIEREFORLØB PÅ M321- OG M322-NIVEAU

Med baggrund i et større antal ens stillinger på henholdsvis M321- og M322-niveau i hjemmeværnets struktur er det på disse niveauer vanskeligt at sikre et passende varieret horisontalt karriereforløb. Det vurderes imidlertid, at ovennævnte løsningsmuligheder vil reducere dette aspekt af problemstillingen.

## UDDANNELSESMÆSSIGE LØSNINGSMULIGHEDER

### Indledning

Der er fra politisk niveau et stort fokus på det erkendte samfundsmæssige behov for at sikre velstand gennem optimal udnyttelse af menneskelige ressourcer gennem uddannelse. Dette understreger behovet for, at forsvarrets uddannelser i størst muligt omfang følger udviklingen i det civile uddannelsessystem og muliggør udveksling og samarbejde med dette. Løsningsmuligheder i relation til problem- og indsatsområder indenfor forsvarrets uddannelsessystem bør derfor i mange henseender relatere sig til det civile uddannelsessystem. Samtidig bør forsvarrets uddannelser ikke udvikles isoleret fra de rekrutterings- og fastholdelsesmæssige forhold, der styres af samfundets konjunkturer, hvorfor hensyn til disse forhold også bør medinddrages i de overvejelser, der ligger til grund for løsningsmuligheder på området.

## Uddannelsesskitser for linjepersonel<sup>29</sup>

Med en tilgang svarende til det civile undervisningssystem for øje, må forsvarrets uddannelser defineres på baggrund af kompetencernes fremtidige anvendelsessituation, og med andre ord derfor tage udgangspunkt i forsvarrets opgavekompleks. For at undersøge, hvilke krav om nye kompetencer og/eller en ændret vægtning af kompetencer for forsvarrets personel forsvarrets nye opgaver stiller, er der derfor blevet foretaget en kompetencebaseret gennemgang af de strukturbestemte uddannelser for linjeofficerer og mellemledere.

I fortsættelse af Personalestyrelsens opstillede principper for strategisk kompetenceudvikling er det således blevet valgt at udarbejde kompetenceprofiler for de typiske linjeofficers- og mellemlederfunktioner i forsvarret. Kompetenceprofilerne beskriver de nuværende og fremtidige hoved- og delopgaver samt de kompetencer, der kræves for at kunne løse opgaverne.

På denne baggrund er der blevet udarbejdet skitser for forsvarrets fremtidige grund- og videreuddannelser for linjepersonel. Den konkrete udformning af uddannelsesskitserne baseret på de udarbejdede kompetenceprofiler har vist en god overensstemmelse med de nuværende uddannelser på officersområdet, mens uddannelsesskitserne på mellemlederområdet har resulteret i relativt større ændringer. Dette stemmer overens med den opdateringsfrekvens, de forskellige uddannelses typer har været underlagt, ligesom arbejdet for en akkreditering af officersuddannelserne har betydet et væsentligt kvalitetssikringsarbejde i dialog med aftagerne af de uddannede officerer.

Da de foreslåede mellemlederuddannelser på visse områder afviger væsentlig fra rammerne for de nuværende uddannelser med hensyn til bl.a. tidsforbrug, lærerkræfter og etablisementsforhold, er der iværksat et arbejde omkring konkrete ressourcebetragtninger på dette område. Disse beregninger vil kunne få betydning for i hvilken takt, de foreslåede ændringer til mellemlederuddannelser implementeres, og eventuelle ændringsforslag til uddannelsesskitserne på dette grundlag vil fremgå af rapportens del II.

Kompetenceprofiler på det civile og manuelle område vil ligeledes fremgå af denne rapport del II.

De udarbejdede kompetenceprofiler bør kvalitetssikres gennem en centraliseret formalisering. De bør herunder løbende opdateres og udvikles, ligesom der bør oprettes formaliserede kanaler for dialog og koordination mellem brugere og uddannelsesudbydere.

---

<sup>29</sup> Bilag 16: Delrapport vedr. udviklingsskitser for forsvarrets fremtidige linjeofficersuddannelser og bilag 17: Delrapport vedr. udviklingsskitser for forsvarrets fremtidige mellemlederuddannelser.

Kompetenceprofilerne er efterfølgende blevet omsat til uddannelsesaktiviteter som forslag til forsvarets fremtidige grund- og videreuddannelser for linjeofficerer og mellemledere. Der er herunder foretaget en afvejet anvendelse af "just in time-princippet", ligesom der er sket en hensyntagen til såvel progression mellem uddannelsesniveauerne som den i kapitel 4 beskrevne samfundsmæssige perspektivering. Uddannelsesskitserne er derfor udviklet med bl.a. følgende forhold for øje:

- Henset til den generelle udvikling blandt de unge årgange bør der tages hensyn til den uddannelsessøgendes ønsker og behov, ligesom der bør gives størst mulig grad af såvel frihed som tilstedeværelse af faste rammer.
- Med fokus på såvel den enkeltes som forsvarets udbytte af undervisningsforløbet bør der anvendes coaching til støtte for elevernes faglige og personlige udvikling.
- Muligheder for kombination af undervisningsmetoder (herunder skift mellem tilstedeværelses- og fjernundervisning) bør udnyttes.
- Modulopdeling og fleksibilitet bør indtænkes i uddannelsesaktiviteterne, hvor dette fra et pædagogisk og gennemførelsesmæssigt hensyn er effektivt.

Uddannelsernes indhold bør med passende interval revurderes på baggrund af opdaterede kompetenceprofiler.

## Højere grad af tilpasning til det civile uddannelsessystem

### AKKREDITERING AF LINJEOFFICERSUDDANNELSERNE

Der bør træffes endelig beslutning om at iværksætte akkreditering af forsvarets officersuddannelser med udgangspunkt i EVA-rapportens anbefalinger<sup>30</sup>.

Arbejdet med dokumentation og evaluering for akkreditering til professionsbachelor-, diplom- og masterniveauet bør gennemføres i overensstemmelse med den for det civile uddannelsessystem gældende procedure.

På baggrund af regeringens krav om, at uddannelserne skal baseres på den nyeste forskningsmæssige viden, skal kommende professionshøjskoler forpligtes i deres udviklingskontrakter til at udarbejde strategiske planer for forsknings-tilknytningen og formidlingen af forskningsresultaterne. Denne proces bør indarbejdes og understøttes gennem arbejdet omkring implementeringen af EVA-rapportens anbefalinger.

Forsvarets officersuddannelser bør gennem akkrediteringsprocessen forberedes til at kunne sammenkobles med nye videregående uddannelser udviklet af universiteterne og højere læreranstalter. Dette vil støtte den uddannelsessø-

---

<sup>30</sup> Danmarks Evalueringsinstituts evaluering af "Forsvarets Linjeofficersuddannelser", 2003.

gendes muligheder for at vælge mellem flere overbygninger, som retter sig mod forskellige dele af arbejdsmarkedet.

Der bør bl.a. for at understøtte mulighederne for forskningsbaseret og -tilknyttet arbejde videreføres eksisterende samarbejdsrelationer med civile uddannelsesinstitutioner og kompetencecentre. Endvidere bør nye samarbejds- muligheder i forhold til det civile uddannelsessystem undersøges.

Formaliseringen af uddannelsesnetværk mellem forsvarrets skoler og yderligere organisatoriske tiltag på Forsvarsakademiet bør videreføres som grundlag for forskningskapacitet med tilhørende forskningstilknøytning.

### **MERITERING MELLEML DET CIVILE UDDANNELSESSYSTEM OG FORSVARET**

De unges fokus på muligheden for at opsamle bredt anvendelige kompetencer gør, at der af hensyn til bl.a. rekruttering og fastholdelse bør indledes et arbejde indenfor synliggørelse af forsvarrets uddannelsers indhold og niveau. Både i relation til meriteringsmuligheder og til tydeliggørelse af uddannelsernes kompetenceniveauer i forhold til de civile uddannelsesstilbud. Den uddannelsessøgende vil herigennem få mulighed for at danne sig et klart billede af uddannelsesmulighederne i forsvaret og sammenligne disse med kompetencer opnået på civile uddannelser.

En forudsætning for denne synlighed og sammenlignelighed er bl.a. anvendelse af ECTS-systemet, hvorfor systemet bør indføres på alle strukturbestemte uddannelser.

Arbejdet bør gøres tilgængeligt for de uddannelsessøgende og de forskellige studievejledere, herunder især det kommunale system, Ungdommens Uddannelsesvejledning. Disse har fået en meget vigtig rolle i de unges uddannelsesvalg, og der bør her sættes aktivt ind fra forsvarrets side, for at styrke de unges valg i retning af forsvarrets uddannelses- og jobtilbud. Der bør tilsvarende afsættes ressourcer til at indgå aktivt i arbejdet omkring den af den gennem Regeringens globaliseringsstrategi "Fremgang, fornyelse og tryghed" anbefalede centrale hjemmeside med oplysninger om gennemførelse, beskæftigelse, lønniveau og mulige karriereveje.

Der bør således foretages en struktureret gennemgang af mulighederne for meritoverførsel fra forsvarrets grund- og videreuddannelser i forhold til civile uddannelser, hvilket ligeledes bør koordineres med den civile uddannelsesvejledning. Dette bør kombineres med et arbejde omkring kortlægning og beskrivelse af hvilke realkompetencer, der opnås ved tjeneste i forsvaret. Arbejdet bør koncentreret om de funktioner, der normalt besættes med korttidsansatte. Det vil medvirke til at lette en overgang fra et kortere ansættelsesforhold i forsvaret til det civile erhvervsliv, og til at gøre tjeneste i forsvaret mere attraktivt for de unge, der endnu ikke er erhvervsmæssigt afklarede.

Vurderingen af mulighederne for meritering kan understøttes af forskellige realkompetenceafklaringsværktøjer. Forsvarets bør herunder inddrage mulighederne i regi af Statens Center for Kvalitets- og kompetenceudvikling og Arbejdsmarkedsuddannelserne.

Et centralt organ i forsvarets eksisterende struktur bør udpeges til at vejlede i forbindelse med forvaltningsmæssige meriteringsafgørelser, støtte med faglig rådgivning, varetage indgåede meritaftaler og opretholde indeks over meritværdi i forsvarets uddannelser på baggrund af skolernes indberetning mv.

De andre nordiske lande besidder erfaring inden for meritområdet, som kan være værdifuld for forsvaret. For at kunne nyttiggøre disse erfaringer bør der oprettes et nordisk erfaringsudvekslingsforum indenfor strategisk uddannelsesstyring med fokus på merit og akkreditering.

### **Koordination og samarbejde på uddannelsesområdet**

Ved udarbejdelsen af uddannelsesskitserne for forsvarets ledere og mellemledere af linjen er der identificeret en række områder, hvor øget samarbejde mellem eller en egentlig samtænkning af dele af de strukturbestemte uddannelser er ønskelig.

Værnbestemte forskelligheder i kompetencebehov og uddannelsesopbygning på et givent niveau sætter visse grænser for mulig samtænkning. Således tilsiger behovet for udvikling af grundlæggende værnsspecifikke kernekompetencer samt uddannelsesmodulernes opbygning, at grunduddannelserne primært gennemføres i værnssregi, og at en delvis samtænkning af uddannelserne først gennemføres på henholdsvis Videreuddannelsestrin-I/ Ledere og Videreuddannelsestrin-II/ Mellemledere.

I uddannelsesskitserne for Videreuddannelsestrin-I/Ledere foreslås således et kortere udbygget værnssfælles modul med indhold indenfor de generelle kompetenceområder, rettet mod udvikling af kompetencer som fører og stabsofficer. Videreuddannelsestrin-II/Ledere er som bekendt allerede en fuldt ud værnssfælles uddannelse.

På mellemlederniveauet bør Videreuddannelsestrin-II, som foreslået i uddannelsesskitserne, gennemføres som en overvejende værnssfælles uddannelse, ligesom den foreslåede efteruddannelse på M231 niveau bør gennemføres værnssfælles.

Til en generel styrkelse af samarbejdet og effektiviteten på uddannelsesområdet bør der inden for et bredt spektrum af uddannelsesområder etableres formaliserede uddannelsesnetværk omfattende uddannelsesinstitutionerne, de operative kommandoer og Forsvarets Personeltjeneste. Hvor der allerede er etableret ud-

dannelsesnetværk på leder- og mellemliderniveau bør disse formaliseres, og der bør udarbejdes kommissorier for netværkenes arbejde.

For på at sikre udviklingen af den størst mulige grad af kvalitative, målrettede og opdaterede uddannelser bør der ske en systematisk opkobling af uddannelses- og især uddannelsesudviklingsvirksomheden på kompetencecentre. Disse vil, for så vidt angår forsvarets kernekompetencer, være at finde i forsvaret. På øvrige områder vil der skulle foregå en opkobling på relevante eksterne civile eller udenlandske militære kompetencecentre.

Kompetencecentrenes involvering i bl.a. fastlæggelse af fagmål er helt centralt for udvikling af en hensigtsmæssig progression i det samlede uddannelsesforløb. I regi af de etablerede uddannelsesnetværk og kompetencecentre bør alle faglige uddannelsesmæssige forhold diskuteres på baggrund af centralt udstukne retningslinjer. Herigennem bør mulighed for yderligere samtænkning af uddannelserne undersøges.

En øget anvendelse af civile uddannelses tilbud og kursusudbydere bør finde sted i det omfang, det kan ske i overensstemmelse med forsvarets behov, kan frigøre ressourcer til den øvrige kompetenceudvikling samt i øvrigt foregå uden at kompromittere de stadigt stigende krav til professionalisme indenfor de egentlige militære fagområder.

For at understøtte brugen af uddannelsesnetværk og muligheder for samtænkning bør forsvarets uddannelsesinstitutioners ressourcer på lærerområdet analyseres, herunder specielt fordelingen af faste lærere og timelærere.

## **Det pædagogiske område**

Det er de pædagogiske udviklingstendenser, herunder den teknologiske udvikling, der især sætter dagsordenen for pædagogikken i fremtidens forsvar. Forsvarets uddannelsesinstitutioner bør løbende holdes opdateret i forhold til udviklingen inden for pædagogik og læringsformer, bl.a. gennem et formaliseret samarbejde med og mellem civile og militære kompetencecentre.

Pædagogiske kompetencecentre bør udføre konsulentvirksomhed på forsvarets uddannelsesinstitutioner og uddannende myndigheder med henblik på at bidrage til medarbejdernes kompetenceudvikling indenfor det pædagogiske område. Forsvarets lærerkræfter bør kompetenceudvikles tilsvarende inden for det pædagogiske område.

Der bør lægges vægt på større grad af anvendelse af differentieret undervisning, herunder udviklingen mod deltagerorienterede læringsmetoder. Disse kompetenceudviklingsaktiviteter kan styrkes gennem coaching og mentoring, hvor refleksion over egen indsats er omdrejningspunktet. Ressourcer til opbyg-

ning af kapacitet til coaching på de skoler, som ikke anvender dette, bør derfor prioriteres.

Elektronisk fjernundervisning, simulatorbaseret uddannelse og andre teknologiske muligheder i relation til læring, herunder muligheder for en varieret grad af fysisk/elektronisk formidling, bør udnyttes, og der bør udarbejdes pædagogiske retningslinjer for forsvarets anvendelse heraf. Der bør foretages den nødvendige prioritering af etablering af de tilhørende fysiske miljøer.

Der bør hertil gennemføres den nødvendige kompetenceudvikling og motivering af lærerkræfterne i relation til brug af den elektroniske formidling.

### **Tjenestepligt<sup>31</sup>**

Beslutningen om, hvorvidt der pålægges tjenestepligt efter en uddannelse, bør overvejes nøje. Den generelle tjenestepligt bør, med udgangspunkt i forsvarets personalepolitiske grundprincipper og af hensyn til konkurrencevilkår på fremtidens arbejdsmarked, begrænses eller overvejes afskaffet.

Spørgsmålet om hvorvidt der under uddannelsen samtidig bør kunne oppebæres fuld løn, bør indtil videre overvejes nærmere.

Under særlige omstændigheder, hvor utilsigtet afgang vil få strategisk betydning for forsvarets funktionsduelighed, bør princippet om tjenestepligt stadig anvendes.

Beslutningen vedrørende anvendelse eller ophævelse af tjenestepligt i forhold til en specifik uddannelse bør genovervejes, såfremt der sker væsentlige ændringer i relation til omstændighederne omkring uddannelsen.

---

<sup>31</sup> Bilag 11: Delrapport vedr. tjenestepligt.

## KAPITEL 7

### ANBEFALING

I kapitel 5 blev det konstateret, at de væsentligste problem- og indsatsområder er tilvejebringelse og sammensætning af personel til internationale operationer, rekruttering og fastholdelse af personel samt effektivisering og modernisering af uddannelsesområdet i forsvaret.

I kapitel 6 blev der fremsat en række løsningsmuligheder, som har bæring på et eller flere af disse problem- og indsatsområder.

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

1. Implementering af de i kapitel 6 beskrevne løsningsmuligheder anbefales iværksat hurtigst muligt, idet der for en deltaljeret beskrivelse af de enkelte anbefalinger henvises til kapitel 2 og 6. Opmærksomheden skal henledes på, at 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. Arbejdsgruppens arbejde videreføres på baggrund af denne rapport, idet følgende hovedområder behandles yderligere:
  - a. Manuelt militært niveau.
  - b. Forsvarets civile ansatte.
  - c. Reserven,
  - d. Personel til hjemmeværnets regionale føringsstruktur,
  - e. Pligtig afgangsalder for forsvarets ansatte.
  - f. Evt. tilbageløb i forhold til denne rapportes anbefalinger, herunder stillingtagen til eventuel yderligere uddannelse af den militære mellemledergruppens højeste funktionsniveau.
3. Arbejdsgrupperapport, Del II færdiggøres ikke senere end den 1. juli 2007.
4. Med udgangspunkt i Betænkning nr. 902, Personelstrukturen af 1983 samt de i kapitel 6 fremsatte løsningsforslag udarbejdes en ny kundgørelse for forsvaret, der fastsætter principper og retningslinjer for forsvarets fremtidige personel- og uddannelsesstruktur.

5. Det bør overvejes, hvilke af de fremsatte løsningsforslag i rapportens Del I og Del II, der hensigtsmæssigt kan implementeres indenfor øvrige dele af Forsvarsministeriets koncern.

## FORKORTELSER

Forkortelse	Betydning
B902	Betænkning nr. 902
C100	Civilt manuelt niveau
C200	Civilt mellemlederniveau
C300	Civilt lederniveau
C400	Civilt chefniveau
CSG	Chefsergent
ECTS	European Credit Transfer System
EVA	Danmarks Evalueringsinstitut
FAK	Forsvarsakademiet
FKO	Forsvarskommandoen
FLOS	Flyvevåbnets Officerssskole
FLV	Flyvevåbnet
FOKUS	Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem
FSV	Forsvaret
GSU	Grundlæggende sergentuddannelse
HBU	Hærens Basisuddannelse
HJK	Hjemmeværnskommandoen
HJV	Hjemmeværnet
HO	Hærens Officerssskole
HRN	Hæren
HRU	Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse
K35	Korttidskontrakt med 35-års afgangsalder
K60	Langtidskontrakt med 60-års afgangsalder
KL	Kaptajnløjtnant
KN	Kaptajn
KS	Konstabel
M1XX	Militært manuelt niveau (konstabelgruppen)
M212	Sergent
M221	Oversergent
M231	Seniorsergent
M232	Chefsergent
M2XX	Militær mellemledergruppe (sergentgruppen)
M312	Premierløjtnant
M321	Kaptajn/kaptajnløjtnant
M322	Major/orlogskaptajn (ikke-videreuddannet)
M331	Major/orlogskaptajn (videreuddannet)
M3XX	Militær ledergruppe (officersgruppen)
M4XX	Militær chefgruppe (officersgruppen)
MJ	Major
OGU	Officersgrunduddannelse
OK	Orlogskaptajn
OKS	Overkonstabel
OS	Oversergent
P-83	Personelstrukturen af 1983

<b>Forkortelse</b>	<b>Betydning</b>
PL	Premierløjtnant
SG	Sergent
SOS	Søværnets Officersskole
SSG	Seniorsergent
SVN	Søværnet
VUT I/L	Videreuddannelsestrin I/Ledere
VUT I/ML	Videreuddannelsestrin I/Mellemedere
VUT II/L	Videreuddannelsestrin II/Ledere
VUT II/ML	Videreuddannelsestrin II/Mellemedere