

Hærstaben

HÆRENS LÆRINGSRAPPORT VEDRØRENDE DEN LØBENDE UDVIKLING AF STYRKEBIDRAG

FRA
OBSERVATION/HÆNDELSE



GENNEM
LÆRINGSPROCES



TIL
STYRKET ADFÆRD



Indhold

Resumé	3
1. Indledning.....	4
2. Indhentning af erfaringer i Hæren.....	5
3. Historik og indsættelsesmiljø i Afghanistan.....	5
4. Grundlaget for udvikling i Hæren.....	5
5. Erfaringer	6
6. Konklusion	11
Bilag 1: Hærens Lessons Identified/Lessons Learned proces	
Bilag 2: Proces ved forberedelse af mission	
Bilag 3. Proces under indsættelse	
Bilag 4. Proces under afvikling af mission	
Bilag 5. Proces ved doktrinændringer	
Bilag 6. Proces ved materielanskaffelser	
Bilag 7. Proces ved organisationsændringer	

RESUMÉ

I forbindelse med afslutning af NATO's ISAF mission har Hæren gennemført erfaringsindhentning og bearbejdning af Hærens mission i Afghanistan. De generelle erfaringer fremgår af rapporten og er i bilag omsat til processer, der pt. vurderes som "Best Practice" i f.m. planlægning af, indsættelse i og afvikling af en mission. De identificerede processer bliver forankret i basis-organisationen.

Missionen i Afghanistan har været præget af hyppige skift i operationsmønstre, kompleksitet og opgaver. Dette har udfordret Hæren og stillet krav til omstillingsparathed og fleksibilitet ved de indsatte enheder, den logistiske understøttelse og den hjemlige struktur. Ratificeringen og implementeringen af NATO Lessons Identified/Lessons Learned (LI/LL) proces i 2007 udviklede og forbedrede Hærens evne til at lære af sine erfaringer samt udveksle disse med øvrige NATO lande.

Følgende erfaringer skal fremhæves:

- Mandat, kampagneplan og de militære forberedelser skal være så dækkende, at de allerede i forberedelsesfasen sikrer grundlaget for en kvalitativ opstilling og uddannelse.
- Udsendelsesperioder af seks måneders varighed vurderes stadig som mest hensigtsmæssig.
- Det er afgørende, at der udvælges de rette profiler og dermed de rette personer til en given mission.
- Hærens førere skal kunne magte at udvikle sig gennem en mission og fra mission til mission, hvilket fordrer en høj grad af professionalisme, fleksibilitet og situationsfornemmelse.
- Interoperabilitet med samarbejdspartnere er en afgørende faktor for at få det maksimale ud af de rådige ressourcer. Muligheder og begrænsninger for interoperabilitet skal afklares allerede i forberedelsesfasen.
- Hærens almene uddannelse efterfulgt af missionsspecifik uddannelse er et hensigtsmæssigt koncept.
- Enheder skal kunne løse opgaverne med det til enhver tid rådige materiel.
- Erfaringer fra indsættelse skal hurtigst muligt hjemsendes, evalueres og i relevant omfang implementeres i organisationen med fokus på næste hold til missionen.
- Der er under gennemførelse af en indsættelse løbende behov for at tilpasse organisation og procedurer.
- Implementering af nyt materiel tager tid og skal som udgangspunkt ikke ske før nødvendig afprøvning, uddannelse og reservedele er til stede.
- Der er på alle niveauer behov for såvel kontrol som egenkontrol.
- Iværksatte tiltag for at reintegrere soldater (fra "Battelemind til Homemind") ved hjemkomst fra missioner virker og bør fortsættes og udvikles.

1. INDLEDNING

Hæren har i de seneste årtier været indsat i internationale missioner, hvor seneste større er missionen i Afghanistan. Hæren har gennem disse indsættelser indhentet erfaringer, hvoraf nogle efterfølgende er udmøntet i en række justeringer eller egentlige nyskabelser, hvor blandt andet følgende kan nævnes:

- Oprettelse af Hærens Efterretningscenter
- Organisering af Hærens taktiske bidrag
- Counter Improved Explosive Device (CIED) kapacitet og vidensdelingsgruppe
- Explosive Ordnance Disposal (EOD) kapacitet
- Løbende opdatering af Force Protection (beskyttelse) af personel og køretøjer
- Øget og fokuseret samarbejde med strategiske partnere
- Yderligere udvikling og tilpasning af NATO procedurer

Målet med at evaluere de enkelte missioner er, at sammenfatte generelle erfaringer så disse kan nyttiggøres i kommende operationer. Processen, der har ført frem til indholdet af denne rapport, indeholder blandt andet gennemgang af den foretagne rapportering, afholdte erfaringsseminarer samt debriefing af enkeltpersoner og enheder. Det har været en proces, hvor Hærens myndigheder har været inddraget. Rapportens indhold er en sammenskrivning af de overordnede erfaringer, som staben ved Hærens Operative Kommando (nu Hærstaben) har indhentet og bearbejdet.

1.1. FORMÅL, METODE OG VEJEN FREM

1.1.1. Formål

Formålet med indhentning, bearbejdning og forankring af erfaringer fra en mission er at opdatere de processer, der gør, at Hærens indsatte styrkebidrag til stadighed tilpasses mandatet og de operative vilkår for missionen. Den løbende opdatering af processer bidrager til, at generiske og missionsgenerelle erfaringer struktureret overføres og implementeres i Hæren samt deles med øvrige værn og internationale samarbejdspartner.

1.1.2. Metode

Rapporten behandler de missionsgenerelle erfaringer, der er vurderet af en sådan karakter, at de vil være relevante for den kommende udvikling af Hærens potentiale indenfor doktrin, teknologi og organisation.

Rapporten redegør indledningsvis for den måde, som Hæren indhenter, bearbejder og forankrer erfaringer på. Derefter gennemgås de generelle erfaringer fra missionen. NATO opdeler erfaringer indenfor områderne **Doktrin**, **Organisation**, **Træning** (uddannelse), **Materiel**, **Ledelse**, **Personel**, **Faciliteter** og **Interoperabilitet** (DOTMLPFI). Det er valgt, at denne rapport følger NATO opdelingen. Grunden til dette er et ønske om øget interoperabilitet med øvrige nationer i NATO samt andre samarbejdspartnere, idet rapporten i relevant omfang deles med disse.

De identificerede erfaringer er i muligt omfang indarbejdet i rapportens bilag i form af en række processer som "Best Practise" til brug i forbindelse med fremtidig uddannelse, planlægning, indsættelser, afvikling og erfaringsindhentning.

¹ Samme proces som øvrige NATO lande anvender, NATO LL Directive BI-SC 80-60

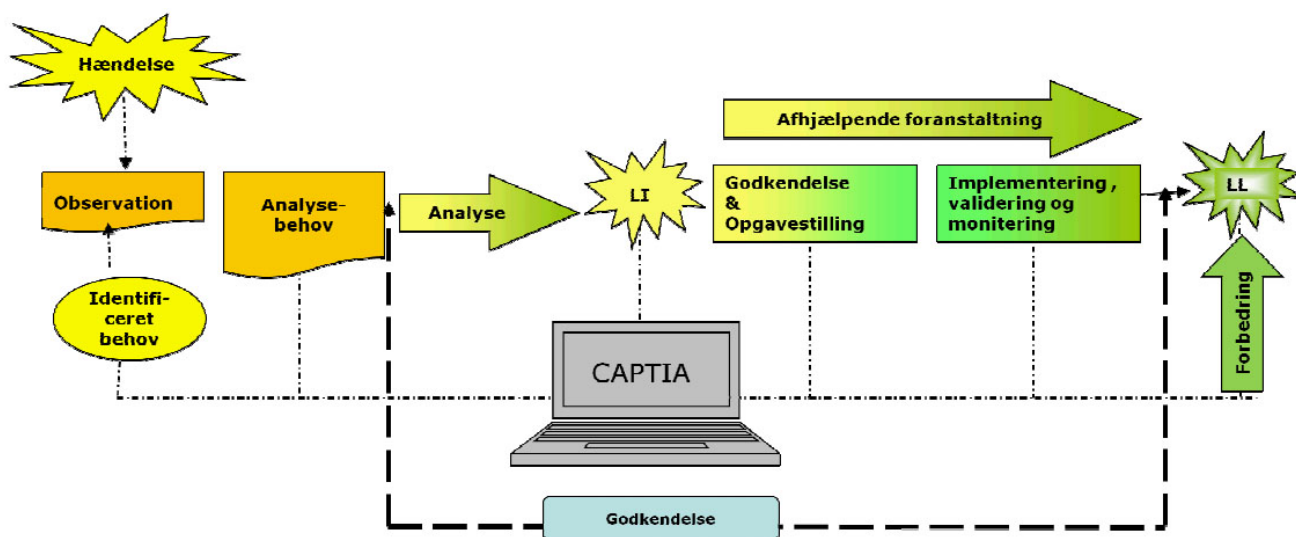
1.1.3. Vejen frem

Rapporten vil efterfølgende blive viderebehandlet i rammen af Værnsfælles Forsvarskommando med henblik på at nyttiggøre erfaringerne bredest muligt i forsvaret. Erfaringer, der vurderes relevante for øvrige NATO lande og øvrige samarbejdspartner, vil blive delt med disse. De identificerede processer skal løbende evalueres og ved behov justeres.

2. INDHENTNING AF ERFARINGER I HÆREN

Hæren indsamlede frem til 2007 primært sine erfaringer fra deltagelse i internationale operationer (INTOPS) via rapportering, besøg i missionsområderne og debriefinger. I 2007 udarbejdede NATO en koncept for LI/LL, der efterfølgende blev ratificeret og implementeret i Forsvaret samt øvrige NATO lande, hvilket styrkede LI/LL processerne, ligesom det gav bedre vilkår for interoperabilitet. Den nuværende LI/LL tilgang understøttes således af en enkelt og stringent proces, der giver mulighed for, at relevante observationer eller identificerede problemområder kan behandles og effektivt kan implementeres som en Lessons Learned (se figur 1), når det er relevant.

Der pågår et løbende arbejde med at forankre processen, så den bliver en institutionel del af uddannelse, operationer, materielanskaffelser med videre, ligesom den indarbejdes fra planlægning af en mission til afvikling af denne. Processen forankres i Forsvarets elektronisk sag- og dokumenthåndteringssystem (CAPTIA).



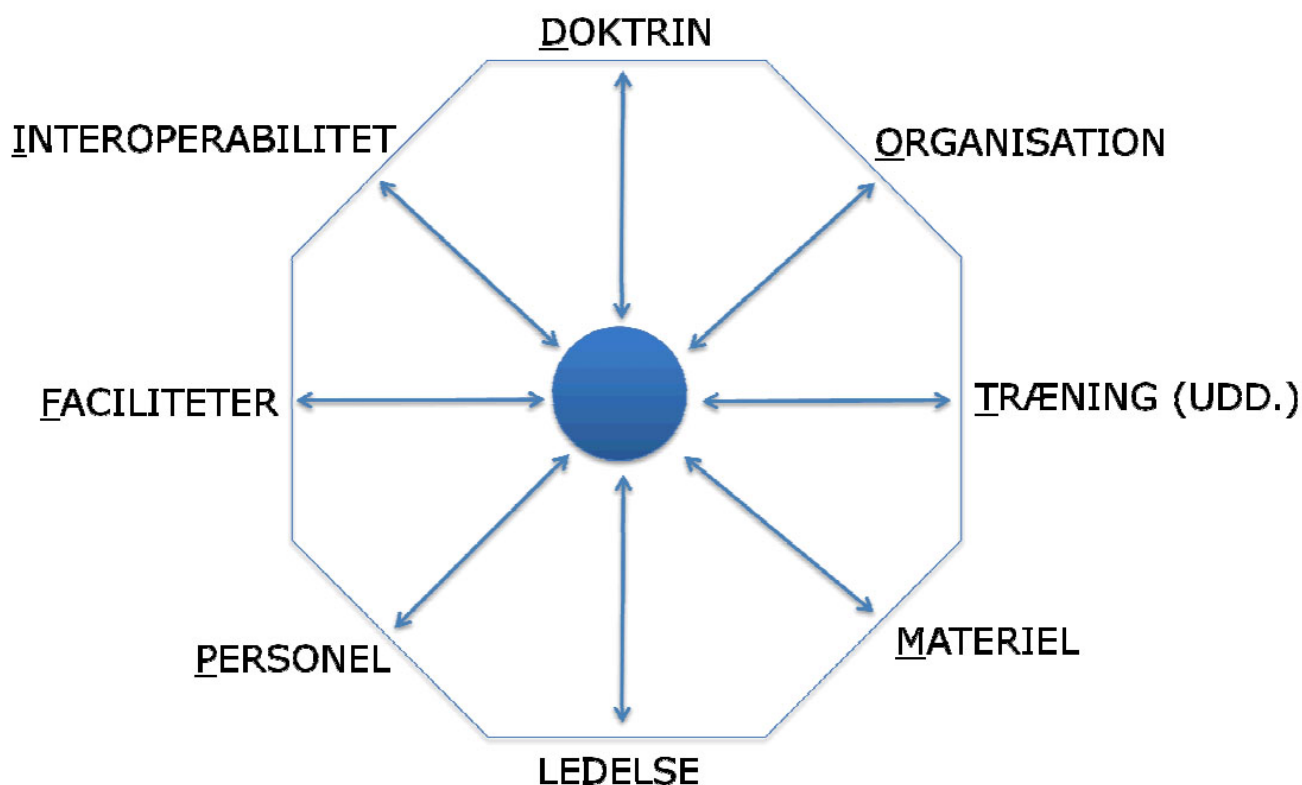
3. HISTORIK OG INDSÆTTESMILJØET I AFGHANISTAN

Hærens indsatte kapaciteter i perioden 2002 til 2014 har udviklet sig i takt med situationen og opgaverne i Afghanistan. I missionens opstart var Hærens bidrag små, men over tid voksede bidragene i størrelse og spredte sig over flere forskellige geografiske placeringer i Afghanistan. Da bidraget var på sit højeste i 2010, var der udsendt mere end 700 soldater fra Hæren til Afghanistan - heraf flest i Helmand. Skift i operationsmønster, kompleksitet og opgaver stillede store udfordringer og krav til omstilling og fleksibilitet ved de indsatte enheder, den logistiske støtte og den hjemlige støtte. Herunder uddannelsen, der skulle understøtte, vedligeholde og udbygge nye enheder og kapaciteter. Samtidig stillede missionen krav om både fremsynethed og hurtig læring af erfaringer med henblik på, at indsættelsen til stadighed førte til de ønskede militære mål. Konsekvensen af dette var blandt andet kontinuerlig planlægning, justering af planer med videre.

4. GRUNDLAGET FOR UDVIKLING I HÆREN

4.1. Doktrin, Organisation og Teknologi

Erfaringer fra områderne indenfor DOTMLPFI påvirker ofte "udviklingstrekanten" (Doktrin, teknologi og organisation), og da DOTMLPFI ofte er indbyrdes afhængige, vil et krav eller ønske om justering af et område ofte have indflydelse på de øvrige (se figur 2). Dette gør, at én erfaring ofte kræver justering af flere områder, hvilket øger kompleksiteten.



5. ERFARINGER

I punkterne 5.1. til 5.8. redegøres for de overordnede missionsgenerelle erfaringer, der er indhentet i forbindelse med Afghanistan-missionen, og som fremover bør indtænkes og indarbejdes i processerne i forbindelse med forberedelse, indsættelse og afvikling af en mission.

5.1. Doktrin

Med baggrund i Folketingsbeslutningen og det givne mandat, udgav den danske regering en Afghanistan-strategi. Strategien beskrev hensigten med den samlede danske indsats i Afghanistan i perioden 2008 til 2012, og blev efterfølgende omsat og udmøntet i et antal Helmandplaner. Indsættelsen i Afghanistan blev af de fleste doktrinært betragtet som en "Counter Insurgency" (COIN) operation, der i perioder havde karakter af stabiliseringsoperation samt kapacitetsopbygning.

Erfaringer:

- Mest grundlæggende erfaring er, at alle typer af enheder og kapaciteter altid skal være fleksible og i stand til at kæmpe i det fulde opgave- og konfliktspektrum. Herved øges bl.a. egenbeskyttelse (Force Protection), idet der i højere grad er mulighed for i kritiske perioder at omfordele enheder til sikring fra kampstøtte og støtteenheder.

- NATO's doktringrundlag dannede et godt grundlag for samarbejde med de øvrige nationer og muliggjorde forståelse for opgaver samt koordineret planlægning og gennemførelse af disse.
- Samarbejdet med øvrige nationer er gennemført på tilfredsstillende vis på grund af den fælles forståelse og interoperabilitet, der løbende trænes i NATO-regi samt ved konkret bilateralt samarbejde.
- Der skal gives et dækkende mandat og en kampagneplan, udviklet i alliance eller i koalitions-sammenhæng, der herefter skal danne grundlag for den militære forberedelse, indsættelse og afvikling.
- Det skal i kampagneplanen synliggøres, hvordan "samtænkning" gennemføres i missionens forskellige faser, så dette så tidligt som muligt kan være en integreret del af kampagnen.
- Det skal i kampagneplanen tydeligt beskrives, hvordan samarbejde med bidrag, som har et andet mandat end danske enheder, kan ske, så der ikke efterfølgende opstår unødvendige udfordringer.
- Caveats (restriktioner) i forhold til styrkers indsættelsesmetoder og opgaveløsning skal minimeres for at give førerne de bedste muligheder for at vælge rette løsning ud fra den givne opgave og omstændigheder.
- Kampagneplanen skal i videst mulig omfang vurdere, hvor hurtigt kapacitetsopbygningen i missionen reelt vil kunne iværksættes, da denne opbygning ofte er en vigtig del af Exit-strategien.
- Emner som fanger, tilbageholdte, tilbageholdelsesfaciliteter, brug af lokal arbejdskraft (herunder tolke) samt andre forhold, hvor juridiske aspekter indgår, skal fastlægges i forberedelsesfasen.
- I planlægningsfasen skal det sikres, at der under indsættelse opnås den bedst mulige interoperabilitet med de nationer, som danske styrker skal samarbejde med (se pkt. 5.3. træning og pkt. 5.8. interoperabilitet).
- Opdatering af Counter Improvised Explosive Device (CIED)-doktrinen skal fortsætte, da denne trussel vurderes at kunne manifestere sig i mange af de potentielle konfliktområder, som Danmark fremover vil skulle kunne operere i.
- Memorandum of Understanding (MoU) og Technical Arrangements med partnernationaler skal udarbejdes i planlægningsfasen, så enheder og kapaciteter har afklaret grundlag inden indsættelse. I muligt omfang skal redeployering også indgå som et parameter i planlægningsfasen.
- Mange små bidrag spredt ud over større geografiske områder kræver uforholdsmæssigt mange ressourcer i forhold til større bidrag, der er placeret i samme geografiske område. Dette forhold skal indgå i overvejelser i forbindelse med opstilling af bidrag til en mission.
- Hærens og øvrige nationers erfaringer inden for informationsoperationer (IO) skal integreres i uddannelsen. Ved brug af informationsoperationer kan formålet med en operation nogle gange opnås uden brug af kinetiske virkemidler, hvilket er særligt relevant i forbindelse med oprørsbekæmpelse.

5.2. Organisation

Justering/ændring af en enheds organisation kan komme enten som en udvikling af enhedens organisation i den hjemlige struktur, eller som et ønske fra missionsområdet om tilpasning. Erfaringerne viser, at der konstant vil være behov for justeringer af de indsatte bidrags organisation. Disse konstante behov for justeringer af organisation skal løbende holdes op imod de friktioner, disse justeringer/ændringer giver i uddannelsen, materieldisponeringer og logistik.

Erfaringer:

- Det eksisterende direktiv for gennemførelsen af strukturprocesser i Hæren vurderes generelt dækkende, men skal revideres yderligere for at fremme hastighed i processen.

- Når missionskritiske enheder eller kapaciteter afholder Leave, skal muligheden for afløsning af disse i Leaveperioden afdækkes. Alternativt skal enheden have en mere robust organisation, så opgaver kontinuerligt kan løses, eller samarbejdspartnere skal orienteres om, hvilke begrænsninger enheden eller kapaciteten har i disse perioder.
- Det skal overvejes, om udsendelsestidspunktet evt. skal synkroniseres med allieret partnere for at optimere træning og interoperabilitet. Dette skal dog ses i sammenhæng med Hærens uddannelsessystem, der er tilpasset den civile uddannelsescyklus, specielt når Hæren er udfoldet.
- Muligheden for at kunne opstille "Female Engagement Teams" skal undersøges, da denne kapacitet har været efterspurgt i Afghanistan og før det i Irak.
- Mangfoldighed i sammensætning af styrkebidrag skal styrkes for derigennem at øge enhedernes evne til at kommunikere med så brede dele af lokalbefolkningen som mulig.

5.3. Uddannelse

Rette uddannelse af enheder og kapaciteter er et væsentlig grundlag for en succesfuld mission og opgaveløsning. Erfaringerne viser, at gennemførelse af en almen militær uddannelse efterfulgt af en missionsspecifik uddannelse giver gode resultater. Under indsættelse er det væsentligt, at de erfaringer, der indhentes ved de indsatte enheder, hurtigst muligt behandles, og hvis relevant indskrives i enhedernes "Standard Operational Procedures" (SOP). Erfaringer fra missionen anvendes til uddannelse af næste enhed, der skal udsendes. En væsentlig del i uddannelsen af enheder til indsættelse i missioner er, at nøglepersoner fra det netop hjemkomne hold inddrages i uddannelsen af det næstkommende hold. Derved sikres, at der uddannes bedst muligt i at kunne løse den aktuelle opgave i missionen. Uddannelsesansvarlig myndighed skal sikre, at indlæring overføres fra hjemkomne hold til efterfølgende hold samt den "hjemlige" styrkeproduktion.

Erfaringer:

- Samvirkeuddannelse mellem enheder danner grundlaget for en effektiv udnyttelse og opnåelse af høj effekt af de anvendte ressourcer. Samvirkeuddannelsen skal til stadighed have prioritet og tilpasses det til enhver tid givne operative behov.
- Træning i hyppige skift mellem gennemførelse af egentlige kampoperationer til opgaver med kapacitetsopbygning med videre skal fastholdes; det vil sige, at soldaten skal kunne veksle hurtigt mellem sine kampfærdigheder og kontaktfærdigheder.
- Der skal løbende gennemføres opdatering af relevante direktiver og bestemmelser, så uddannelsesmål og -tid stemmer overens. Hastigheden og omfanget af opdateringer skal altid holdes op mod det samlede uddannelsesforløb og de friktioner, som konstante ændringer vil medføre og som vil kunne påvirke den røde tråd i uddannelsen.
- Uddannelsen af danske stabsofficerer, der skal indgå i andre nationers stabe, skal tilpasses de forskelligheder, der er i forbindelse med planlægning og føring. Denne tilpasning skal blandt andet gennemføres i officersgrund- og videreuddannelsen samt i forbindelse med missionsuddannelsen. Denne erfaring er gjort i både britiske og amerikanske stabe.
- Targeting (valg og prioritering af mål) er en kompleks opgave, hvorfor denne også fremover skal have en central rolle i uddannelsen for at opnå den størst mulige effekt af de indsatte kapaciteter.
- Indførelse af erfaringsseminarer og brug af senest hjemkomne hold som instruktører har givet gode resultater. En stringent brug af LI/LL processen, herunder specifikt forankring af erfaringerne, skal fortsat prioriteres.

- Hærens og Hjemmeværnets uddannelser skal koordineres og integreres yderligere for at muliggøre en bedre udnyttelse af Hjemmeværnets kapaciteter og forøgelse af interoperabiliteten mellem de to værn.
- Uddannelse og øvelse i rammen af internationale partnere fremmer interoperabiliteten. Dette skal fortsætte som en vigtig del af den almindelige militære uddannelse samt den missionsspecifikke uddannelse.
- Det skal undersøges, om der skal gennemføres mere sproguddannelse i militær engelsk for mellemledere og menigt personel. Behovet for at kunne kommunikere på militær engelsk er afgørende for missionens gennemførelse, idet engelsk er NATO kommandosprog, ligesom der ofte i forbindelse med kapacitetsopbygning uddannes ved brug af engelsksprogede lokale tolke.
- Evnen til effektivt at håndtere særlige hændelser med alvorlig personskade skal opretholdes og øves jævnligt på alle niveauer. Der skal herefter effektivt følges op på hændelserne ved brug af LI/LL processen for at forankre erfaringerne.

5.4. Materiel

Lang leveringstid på materiel - ofte flere år - og det økonomiske råderum gør, at Hæren ved start af en mission har det materiel til rådighed, der pt. er i organisationen. Identifikation af behov for nyt materiel, anskaffelse og implementering af dette er et vigtigt element i løsning af opgaver i INTOPS, herunder behovet for at yde soldaterne den rette beskyttelse. Hæren har i samarbejde med Forsvarsministeriets Materiel og Indkøbsstyrelse løbende udviklet processer for indkøb og implementering af nyt materiel, og området bør fortsat have fokus for at kunne gennemføre anskaffelser hurtigt, effektivt og ikke mindst rettidigt.

Erfaringer:

- Det skal som udgangspunkt tilstræbes, at der er minimum tre sæt af hver materielgenstand til rådighed for at understøtte uddannelse og indsættelse bedst muligt; to sæt ved enheder under uddannelse og et sæt i missionen. Såfremt der ikke er rådighed over tre sæt af hver materielgenstand, bør manglerne inddækkes på anden måde. Erfaringer viser, at manglende materiel ofte er grunden til fejlindlæring, hvilket giver et u hensigtsmæssigt uddannelsesefterslæb i missionen.
- Enkeltpersoner og enheder skal som udgangspunkt indsættes i løsning af opgaver i missionsområdet med materiel, som de har modtaget uddannelse på. Såfremt det ikke har været muligt at gennemføre national uddannelse på en materielgenstand, skal uddannelsen på denne gennemføres i missionsområdet, inden enheden meldes operativ klar med det pågældende materiel. Såfremt der tilgår nyt materiel til Hæren, skal det altid overvejes, om tilstrækkelig uddannelse på materiellet kan nås inden udsendelse af det pågældende kontingent, eller om materiellet først skal tilgå efterfølgende enheder.
- Der skal gennemføres en konsekvent evaluering af, om materiellet lever op til de givne forventninger, for at eventuelle justeringer kan gennemføres hurtigst muligt.
- Vedligeholdelse og forsyningstjeneste har i nogle perioder været gennemført af Forsvaret og i andre perioder været udliciteret til civile firmaer. Begge optioner skal fremover være til rådighed.
- Soldatens kort med "Rules Of Engagement" skal som udgangspunkt kun afspejle de eskalationsstrin, som soldaten har materiel til at udføre.

5.5. Ledelse

Erfaringer fra missioner viser, at førere generelt kan og skal udvikle sig på alle områder under en mission og fra mission til mission. Tilbagemeldinger fra samarbejdsparter i missionerne viser, at danske førere og chefer vurderes som dygtige og professionelle.

Erfaringer:

- Chefer, førere og mandskab har et stort indbyrdes ansvar for, at "Best Practice" på alle områder hele tiden efterleves, så risikoen for tab og skader minimeres. Et vigtigt led i efterlevelsen af "Best Practice" er kontrol og egenkontrol. Det skal derfor tilsikres, at kontrol og egenkontrol altid gennemføres, ligesom det skal være et fokusområde under uddannelse og indsættelse.
- Informationsdeling skal tilstræbes i størst muligt omfang under skyldig hensyntagen til kravene om operationssikkerhed. Det gælder såvel beslutninger og hensigter hjemmefra som beslutninger i missionen. Derved reduceres risikoen for rygtedannelse, frustration mv.

5.6. Personel

Robust og sikker føring samt føringsgrundlag er af afgørende betydning for missionens succes. Dette gælder lige fra chefens og førernes nationale rammekompleks til konkrete operationer i feltet, herunder samarbejdet med andre landes bidrag. Udvælgelse, uddannelse og indsættelse er vigtige delelementer, der løbende skal udvikles i overensstemmelse med vilkårene i missionen.

Erfaringer:

- Grundet konsekvenserne for førernes beslutninger i en kompleks og kampintensiv mission, skal førerne have stærke operative profiler, en høj grad af tilpasningsevne samt være fysisk og psykisk robuste.
- I faser, hvor der gennemføres kapacitetsopbygning, herunder uddannelse af lokale enheder, er det væsentligt, at instruktøren besidder den rette profil. Her nævnes bl.a. empati, faglig dygtighed, kulturkendskab og evne til samarbejde med tolke.
- En udsendelseslængde på ca. seks måneders varighed bør fastholdes, så "kamptræthed" med videre undgås. Udsendelseslængden er endvidere af samme varighed, som hos hovedparten af de lande vi er indsat med. En udsendelsesperiode på ca. 3-4 måneder skal dog overvejes for de funktioner, hvor det vurderes hensigtsmæssigt i f.t. operationer, belastningen af de enkelte funktioner og hyppigheden i udsendelserne for de enkelte kategorier af personel.
- De mange iværksatte tiltag gennem de seneste år for at reintegrere soldater (from "Battelemind to Homemind") ved hjemkomst fra missioner virker og bør videreudvikles.

5.7. Faciliteter

Hærens erfaringer med brug af og opbygning af faciliteter i og udenfor lejre i missionen samt brug og opbygning af træningsfaciliteter i Danmark har udviklet sig meget gennem indsættelserne på Balkan, i Irak og Afghanistan.

Erfaringer:

- Soldaters evne til at etablere sig, leve under feltforhold og løse opgaver i en mission, samtidig med at kampkraften opretholdes, er essentielt. De indhentede erfaringer for belastning af soldaterne, kost, udrustning, Force Protektion med videre skal fastholdes og udvikles.
- De tiltag, der er udviklet for at fremme soldaternes velfærd og trivsel i lejre, som f.eks. trænings- og fritidsfaciliteter samt eventuelt et KFUM Soldaterhjem er medvirkende til at fastholde soldaternes moral og øge genopbygningen af kampkraften mellem indsættelserne.

- Evnen til hurtigt at etablere Force Protection i lejre skal fastholdes, prioriteres og udvikles for at soldaterne opnår bedst mulig beskyttelse.
- En koncept for hurtig etablering af missionslignende uddannelsesfaciliteter i Danmark skal udarbejdes, ligesom etablering af disse skal overvejes fra mission til mission. Dette vil give soldaterne mulighed for at træne i omgivelser og faciliteter, der tilnærmelsesvis er identiske med forholdene i missionsområdet. Alternativt skal der kigges på relevante træningsfaciliteter i udlandet.
- Såfremt det besluttes, at danske enheder må tilbageholde personer, skal regelsæt herfor fastlægges, herunder hvordan disse skal opbevares.

5.8. Interoperabilitet

Interoperabilitet med øvrige nationers bidrag i missionen er afgørende for samarbejdet og evnen til at få det maksimale ud af de indsatte enheder og rådige ressourcer.

Erfaringer:

- Brugen af forbindelsesofficerer og stabsofficerer i højere stabe ved partnernationaler er en vigtig del af det samlede danske bidrag, som skal identificeres og besluttes i planlægningsfasen. Brug af forbindelses- og stabsofficerer i højere stabe giver mulighed for bedre interoperabilitet og dermed øget effekt af rådige ressourcer.
- Øvrige punkter vedr. interoperabilitet er fremført under de øvrige punkter i DOTMPLFI.

6. KONKLUSION

Hærens erfaringer fra indsættelsen i Afghanistan er mange og de identificerede overordnede generiske erfaringer er behandlet i DOTMPLFI og indarbejdet i rapportens udkast til "Best Practise" processer, der fremgår af bilag 1 til 7. Disse processer skal indgå i det videre arbejde med såvel nuværende som kommende missioner.

Bilag:

1. Hærens Lessons Identified/Lessons Learned process
2. Proces ved forberedelse af en mission
3. Proces under indsættelse
4. Proces under afvikling af en mission
5. Proces ved doktrinændringer
6. Proces ved materielanskaffelser
7. Proces ved organisationsændringer

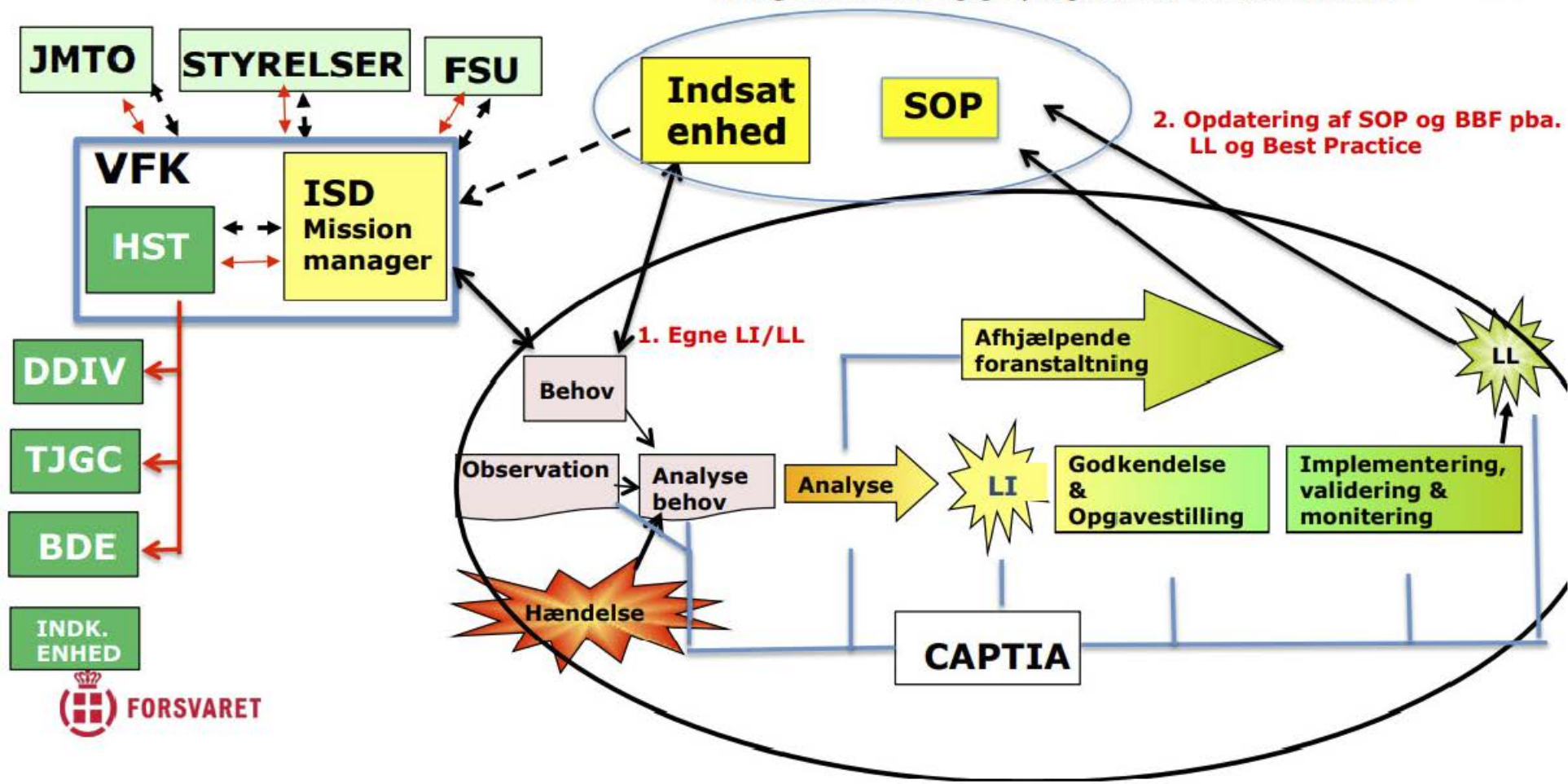
LI/LL- processen generelt

Princip:

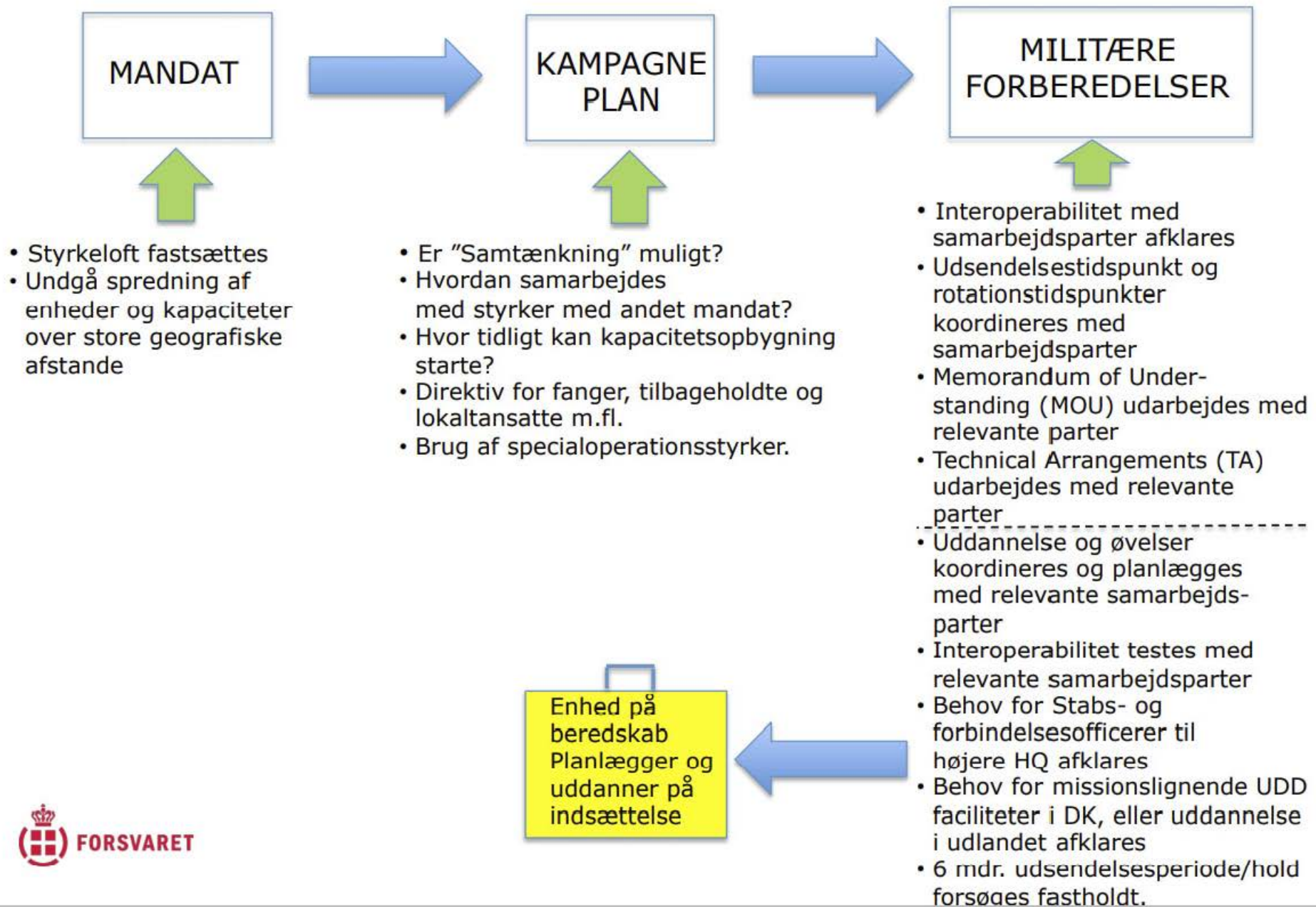
- OBS/Hændelse behandles på lavest muligt niveau – det vil sige at hele LI/LL proces gennemføres om muligt på hvert niveau. 
- CAPTIA skal understøtte hele processen

- Kan LI/LL proces ikke færdiggøres på eget niveau (f.eks. pga. behov for ressourcer eller kompetencer) løftes den til nærmest foresatte myndighed hvor ny LI/LL proces gennemføres. — — ➔

- Såfremt myndigheden har brug for faglig støtte sendes OBS/Hændelse til høring ved relevant faglig myndighed, eller overføres til denne 



Proces ved forberedelse udenfor missionsområdet



Behov for Organisations-
ændringer

Kampelementer ?

Kampstøtteelementer ?

Logistiske elementer ?

Føringsstøtteelementer ?

Jf. bilag 7

**Indsat
enhed**

Jf. bilag 1

Indhentning af erfaringer
og håndtering af særlige
hændelser

Jf. bilag 6

Jf. bilag 5

Operationer
(doktrin)

Behov for nyt materiel eller
tilgang af mere materiel



Indsættelse

Hjemkomst/afvikling

