

Redovisning rörande personalförsörjningsområdet

Redovisningarna är preliminära och Försvarmakten återkommer senast 2005-05-02 med slutredovisning av frågor rörande personalförsörjning.

(Uppdrag 4a – Regeringsbeslut 9, planeringsanvisningar 2004-09-30, Fö2004/2233/MIL.)

INNEHÅLL

1. Samlad analys av det underlag som lämnas rörande personalförsörjningssystemet	3
1.1 Uppgiften	3
1.2 Allmänt	3
1.3 Sammanfattning	3
1.4 Försvarmaktens analys och syn på personalförsörjningen	6
1.4.1 Inledning	6
1.4.2 Problemområden	7
1.4.3 Slutsatser	10
2. Områdesvisa redovisningar	13
2.1 Personalförsörjning – Ag PERS	13
2.1.1 Uppgiften	13
2.1.2 Antaganden	13
2.1.3 Ett nytt synsätt	14
2.1.4 Problemfokusering	16
2.1.5 Kontinuerlig analys	17
2.1.6 Reformering av personalförsörjningen	17
2.1.7 Det samlade officersbehovet	18
2.1.8 Modeller för tidsbegränsade anställningar	19
2.1.9 Åtgärder	19
2.1.10 Projektet “Värderingar som styrmedel”	20
2.2 Kompetensförsörjning	22
2.2.1 Utökat intresse- och sökförfarande	22
2.2.2 Utarbета tillämpningsbestämmelser för urvalsarbete	23
2.2.3 Utarbета och implementera regelverk för det reformerade skolsystemet	23
2.2.4 Utarbета strukturer och arbetsmetoder för styrdokumentet Kompetensförsörjningsplan	24
2.3 Förbandsutbildning	25
2.3.1 Värnplikts- och förbandsutbildningssystem	25
2.3.2 Planeringsförutsättningar	26
2.3.3 Införandeplan	27

2.3.4	<i>Övergripande införandeplan</i>	28
2.3.5	<i>Inryckningsvolym</i>	28
2.3.6	<i>Utbildningstidens längd</i>	30
2.4	Anställningsförhållanden och avtal	30
2.5	Personalkostnadsutvecklingen	31
3.	Faktaredovisningar	31
3.1	Successivt ökande rekryteringsmål	31
3.1.1	<i>Avvikelser från givna riktlinjer</i>	31
3.2	Avgångar bland kvinnliga officerare	32
3.3	Långsiktig mångfald	32
3.3.1	<i>Avvikelser från givna riktlinjer</i>	32
3.4	Reservofficerare i högre befattningar	33
3.4.1	<i>Avvikelser från givna riktlinjer</i>	33
3.5	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	33
3.5.1	<i>Försvarmakten föreslår en ny inriktning</i>	33
3.5.2	<i>Försvarmakten avser inte fortsätta utvecklingsarbetet eller återkommer senare</i>	33
3.6	Författningsförändringar p g a reformerat personalförsörjningssystem	34
3.6.1	<i>Försvarmakten avser inte fortsätta utvecklingsarbetet eller återkommer senare</i>	34

1. Samlad analys av det underlag som lämnas rörande personalförsörjningssystemet

1.1 Uppgiften

Ur regeringsbeslut 9, 2004-09-30, Fö2004/2233/MIL:

"4a. Försvarsmakten skall redovisa hur personalförsörjningen och de personalrelaterade kostnaderna påverkas av försvarsbeslutspropositionen."

1.2 Allmänt

I denna bilaga till BU 06 redovisar Försvarsmakten nuvarande och planerad utveckling inom personalförsörjningsområdet. Redovisningen omfattar en analys i förhållande till BU 05/SR¹ och Försvarsmaktens förslag till fortsatt reformering samt kompletterande underlag till försvarsbeslutet 2004², samt de påverkande beslut och händelser som inträffat därefter.

Bilagens redovisning omfattar fyra delområden. Inledningsvis redovisas en sammanfattning av de viktigaste åtgärderna som avses vidtas under 2005 och 2006, därefter redovisas Försvarsmaktens analys och syn på personalförsörjningsområdet. Bilagan innehåller vidare en arbetslägesorientering av de viktigaste delområdena för personalförsörjningssystemet samt slutligen en faktaredovisning av de frågor som regeringen ställt till Försvarsmakten.

Försvarsmakten utvecklar personalförsörjningssystemet i nära samverkan med Regeringskansliet och arbetstagarorganisationerna (ATO).

1.3 Sammanfattning

Läget för Försvarsmaktens personalförsörjningssystem är mycket allvarligt. Det krävs omedelbara offensiva åtgärder för att påverka systemet mot balans. Tidsbegränsade anställningar är en del av lösningen, men ger ingen omedelbar effekt (en tidsbegränsad anställning om 15 år påverkar strukturen först om 15 år). Försvarsmakten avser att agera offensivt med ett flertal åtgärder för att under 2006 påbörja en kontinuerlig påverkan på personalstrukturen så att den över tiden fyller verksamhetens mål och krav.

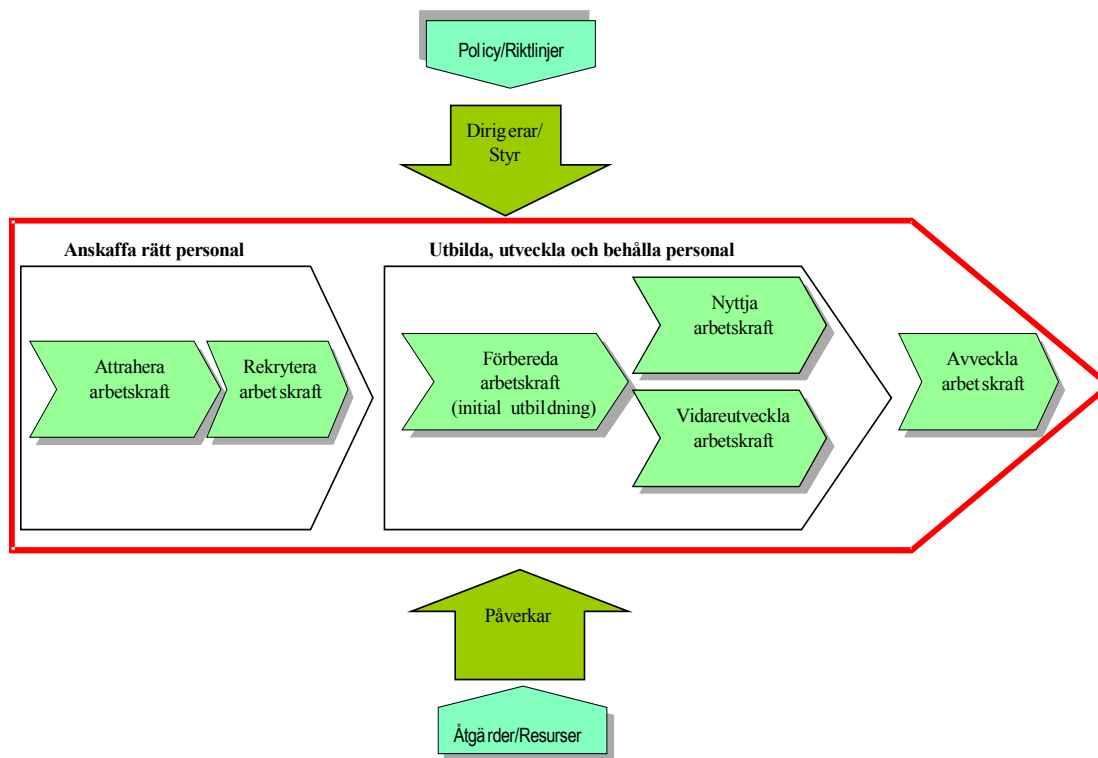
¹ HKV skrivelse 2004-02-27 23 383:62995.

² HKV skrivelse 2004-04-30 23 383:66707.

Försvarsmaktens redovisning utgår från följande definitioner av personalförsörjning:

Personal omfattar samtliga kategorier i Försvarsmakten (tillsvidareanställd personal, tidsbegränsad/ kontrakterad personal, plikttjänstgörande samt frivillig personal). *Personalförsörjning* är en process i organisationen som fortlöpande säkerställer tillgången på rätt personal för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov. *System* är ett sätt att upprätta policy och mål samt principer, regler och verktyg för att uppnå dessa mål. Ett *personalförsörjningssystem* är ett system för att leda och styra en organisation i dess personalförsörjning. Kompetensförsörjning är en viktig del av personalförsörjningen men används inte i detta budgetunderlag som ett fristående system, utan kompetensförsörjningen är en delmängd av ett personalförsörjningssystem.

Den enskilt viktigaste åtgärden som Försvarsmakten avser att vidta, är att utveckla och tillämpa en systemsyn för personalförsörjningsområdet. Systemet bygger på att först inhämta kunskaper för de påverkande faktorerna samt att därefter, på denna kunskapsgrund, genomföra kontinuerliga analyser och med hjälp av olika verktyg påverka strukturer mot rätt balans. Påverkan sker genom att så långt möjligt säkerställa rätt volymer, rätt ålders-/erfarenhetsfördelning, rätt fördelning mellan personalkategorier samt rätt kompetenser på personalen. Personalförsörjningssystemet kommer att, från den 1 juli 2005, styras genom en sammanhållen stödprocess för personalförsörjning. Den huvudsakliga kompetensen för detta kommer att hållas samman i Högkvarterets nya organisation. Styrningen kräver kontinuerliga behovsanalyser samt verktyg för att ständigt kunna rätta till felaktigheter i strukturen. Personalförsörjningssystemet processbeskrivs enligt följande bild:



Systemet redovisas mer utförligt under rubriken 2.1 Personalförsörjning – Ag PERS nedan.

Följande åtgärder prioriteras de kommande åren:

- Under 2005:
 - Genomföra fortsatt kunskapsuppbyggnad kring personalförsörjningssystemets processer, problemområden och påverkande faktorer.
 - Organisera en samlad funktion för ledning, utveckling, styrning och utvärdering av Försvarens personalförsörjning.
 - Utveckla ett samordnat system för att kunna identifiera personal- och kompetensbehov i insats- och grundorganisationen.
 - Analysera och utveckla omställningsåtgärder, i samverkan med arbetstagarorganisationerna, för att kunna genomföra kompetensväxling av personal inom och ut ur Försvarens makt.
 - Påbörja implementering av Försvarens HR-strategi, vilket kommer att innebära ett nytt arbetssätt samt tydliga mål för systemet i förhållande till Försvarens verksamhet.
 - Samordna utvecklingen av det reformerade officersutbildningssystemet med reformeringen av personalförsörjningssystemet, enligt redovisad modell.
 - Utveckla, i samverkan med arbetstagarorganisationerna, avtal om beredskaps- och förstärkningssoldater.
 - Utveckla en modell och metod för personalkostnadsberäkningar, vilka även skall samordnas med PRIO-projektets utveckling.

- Under 2006:
 - Påbörja omställningsåtgärder med kompetensväxling av de individer som innehar felaktiga kompetenser eller motivation i förhållande till verksamhetens mål och krav.
 - Påbörja antagning av kadetter till det reformerade officersutbildningssystemet.
 - Påbörja grundutbildning i nytt förbandsutbildningssystem.
 - Utvärdera avtalen om beredskaps- och förstärkningssoldater samt utarbeta vidare tillämpning av dessa avtal.
 - Genomföra kontinuerlig uppföljning, analys och utvärdering av personalförsörjningssystemet.

Försvarsmakten avser att fortlöpande rapportera läget till Regeringskansliet. Planerade åtgärder för 2007 och 2008 avses redovisas i kompletteringarna till BU 06/SR.

1.4 Försvarsmaktens analys och syn på personalförsörjningen

1.4.1 *Inledning*

Regeringen anger i proposition 2004/05:5 att: ”Ett väl fungerande personalförsörjningssystem kan vara den enskilt viktigaste förutsättningen för Försvarsmaktens möjligheter att utföra sina uppgifter. Personalförsörjningen påverkar därmed den säkerhetspolitiska handlingsfriheten”³.

Inriktningarna i proposition 2004/05:5, Försvarsmaktens underlag i BU 05/SR och Försvarsmaktens förslag till fortsatt reformering samt kompletterande underlag till försvarsbeslutet 2004, samt Försvarsberedningens rapport, ”Försvar för en ny tid”, har en samsyn kring problemet och betonar att det krävs åtgärder inom personalförsörjningsområdet för att säkerställa en omställning från invasions- till insatsförsvar. Förutsättningarna för Försvarsmakten att hantera personalförsörjningsområdet har ytterligare förändrats sedan dessa underlag presenterats. Det är främst planeringen mot en Nordic Battle Group samt budgetpropositionen i september 2004 som har påverkat detta. Försvarsmakten angav i Försvarsmaktens förslag till fortsatt reformering samt kompletterande underlag till försvarsbeslutet 2004 att:

”Personalförsörjningen inom Försvarsmakten är ett uppenbart problemområde där frågor som åldersstruktur, kompetensförsörjning, bemanningssäkerhet av främst internationella insatser samt kommande reduktion av antalet yrkesofficerare och civiltjänstgörande måste hanteras så att kompetensbehoven tillgodoses.

Personalförsörjningen kan beskrivas som ett kortsiktigt problem där den överta- lighet som uppstår med nuvarande planeringsalternativ måste hanteras under för- svarsbeslutsperioden samtidigt som Försvarsmaktens långsiktiga behov av perso-

³ Proposition 2004/05:5 (sida 78) Vårt framtida försvar, 2004-09-23.

nal med rätt ålder och rätt kompetens måste tillgodoses. Det enskilt största problemet Försvarmakten har att hantera i nuläget är behovet av att fortsatt rekrytera nya officerare samtidigt som antalet yrkesofficerare totalt sett måste minska. Om Försvarmakten tvingas tillgripa uppsägningar för att nå personalminskningsmålen måste samtidigt rekryteringen av nya yrkesofficerare ställas in och de yngsta kullarna av redan anställda yrkesofficerare sägas upp.

Kan inte personalminskningsmålen nås utan uppsägningar kommer en för verksamheten oacceptabel ålders- och kompetensstruktur att uppstå intill dess att ett reformerat personalförsörjningssystem förmår återskapa en ändamålsenlig personalsammansättning, ålders- och kompetensmässigt”.⁴

Det kan nu konstateras att Försvarmakten, främst beroende på minskade anslag i perioden, valt att nå personalminskningsmålen genom uppsägningar. Valet innebär att Försvarmaktens personalförsörjning nu har ett ännu sämre utgångsläge än det som förutsågs våren 2004. Personalminskningen genom uppsägningar har även inneburit att stora resurser inom personalutvecklingsområdet tvingats avdelas till omstruktureringsarbete istället för att reformera personalförsörjningssystemet. Baserat på dessa förändrade förutsättningar så är vissa av regeringens frågeställningar inför BU 06/SR inte möjliga att svara på, vissa är inaktuella samt vissa är under fortsatt beredning och analys.

Försvarmakten har därför för avsikt att i BU 06/SR och i kompletteringar till BU 06/SR redovisa det kunskapsläge och de utredningsresultat som vid varje tillfälle är framtagna. Vidare så redovisas slutsatser av dessa kunskaper i form av genomförda åtgärder samt det fortsatta arbete som återstår med anledning av dragna slutsatser.

1.4.2 *Problemområden*

Utmaningen för ett personalförsörjningssystem är att styra detsamma så att systemets volymer (inklusive kostnader), personalens ålder och erfarenhet, nivåstruktur och kompetensbehov över tiden är i balans med de uppgifter som Försvarmakten är ställd att lösa. Detta kan endast lösas genom att kontinuerligt analysera, utvärdera och utveckla personalförsörjningssystemet. För att nå denna balans krävs mycket god framförhållning. En föränderlig omvärld tillsammans med politiska styrningar gör att även Försvarmakten kommer att få leva med vissa skevheter i strukturer. Det som åtgärderna kan åstadkomma är att försöka lindra effekterna och därmed minska kostnaderna. De kortsiktiga åtgärder som föreslås vidtas är för att Försvarmaktens strukturer är i kraftig obalans och för att snabbare kunna börja verka med effekt, ur personalförsörjningssynpunkt. De långsiktiga åtgärderna som föreslås vidtas är för att över tiden lindra effekterna av en omvärld i allt snabbare förändring och politiska beslut. Försvarmaktens personalförsörjningssystem behöver kunna hantera reduceringar, men måste även kunna hantera förändrat kompetensbehov samt en temporär eller över tiden växande försvarsmakt.

⁴ HKV skrivelse 2004-04-30, 23 383:66707, bilaga 3, sida 5.

Volym

Försvarsmaktens personalvolym måste över tiden vara i balans med de uppgifter som Försvarsmakten har att lösa. Därför är det av avgörande betydelse att Försvarsmaktens personalvolym inte regleras genom ramstyrning, utan utifrån förmågan att lösa ställda uppgifter. Vidare måste Försvarsmaktens personalvolym kunna, utifrån givna ekonomiska förutsättningar och ställda uppgifter, anpassas för att tillförsäkra den säkerhetspolitiska handlingsfriheten. För att klarlägga de volymberoende faktorerna krävs ett förankrat och effektivt system för att beräkna behovet av olika personalkategorier och kompetenser. Detta system är under framtagande och kommer att delredovisas i Försvarsmaktens BU 06:2.

Ålder/erfarenhet

Ålder/erfarenhet är det område som hitintills analyserats mest. Området berör främst officerskollektivet. För ett försvar som skall ha personal i krävande internationella uppdrag och klara att leda unga människor i strid fungerar det inte att ha en stor andel äldre befäl – även om åldern i sig inte är avgörande för truppföringsförmågan.

En alltför stor andel av yrkesofficerarna i nivå löjtnant och kapten är idag äldre än 40 år. Försvarsmaktens bedömning är att framtidens insatser, såväl nationellt som internationellt, kommer i högre grad än idag att kräva en fysisk uthållighet i kombination med en ständigt förändrad kompetens som en följd av den högteknologiska utvecklingen. Sammantaget innebär detta att nuvarande åldersstruktur inte är den mest gynnsamma för Försvarsmakten, utan behöver förändras i synnerhet för den personal som är direkt kopplad till insatsorganisationen.

Bedömningen är att kraven på fysisk prestationsförmåga främst är relaterade till kraven på befattningar i insatsorganisationen. Cirka 60 % av befattningarna inom insatsorganisationen bedöms ställa krav på en högre fysisk prestationsförmåga. Den fysiska prestationsförmågan avtar generellt med stigande ålder, bl a genom att syreupptagningsförmågan och muskelstyrkan försämras. I arbetet har Försvarsmakten valt antagandet att gränsen för tjänstgöring i insatsorganisationen på befattningar som kräver hög fysisk prestationsförmåga är 40 år. Åldersgränsen används också av andra försvarsmakter och bygger på beprövad erfarenhet. Behovet av åldersfördelning måste dock sättas i relation till behovet av yrkeserfarenhet. Vid de inledande analyserna har det visat sig att behovet skiljer sig mellan olika funktioner. Vissa av Försvarsmaktens funktioner kräver en mycket stor andel officerare i yngre åldrar medan andra funktioner har behov av en jämn balans mellan yngre och äldre. Om Försvarsmakten får nya uppgifter eller utvecklar en annan disposition av sina funktioner kan detta behov dessutom komma att variera mellan funktionerna och över tiden.

Nivåer

Generellt kan konstateras att Försvarsmaktens organisation har ett större behov av fler officerare i lägre nivåer än i de högre. Behovet varierar dock mellan olika funktioner. Nivåer och ålder är inte kopplade till varandra men det finns ett sammanhang som innebär att de lägre nivåerna behöver fler yngre officerare. Försvarsmaktens nivåstrukturer avseende såväl kompetens som grad är idag något skev, men Försvarsmakten har i nuläget inte full kunskap om exakt vilka funktioner som har denna skevhet respektive vilka funktioner som är i balans. En fullständig analys av detta förhållande kan ej genomföras före det att resultatet av omplaceringar inom ramen för Lagen om anställningsskydd (LAS) i samband med försvarsbeslutet 2004 är utvärderat.

Kompetensbehov

Kompetensbehovet regleras av de krav som verksamheten ställer på kompetens för olika befattningshavare. För vissa av kategorierna är det främst en kravsättning på befattningen samt en rekrytering av individer som löser behovet (civilanställd personal). För andra kategorier har Försvarsmakten ett mer omfattande åtagande eftersom Försvarsmakten är både nyttjare och utbildare av militär personal. Kompetensbehovet kan påverkas genom att ompröva kraven på olika befattningshavare (militär kontra civil), genom att påverka utbildningssystemet och till sist genom att analysera behovet av olika personalkategorier. Kompetensbehovet analyseras för närvarande för att identifiera kompetensgap. Med denna kunskap som grund avser Försvarsmakten föreslå behov av åtgärder under slutet av 2005.

Personalkategorier

- Tillsvidareanställd personal (yrkesofficerare respektive reservofficerare samt civila)
- Kontrakts-/projektanställningar
- Pliktpersonal
- Frivilligpersonal.

De personalkategorier som Försvarsmakten förfogar över är samtliga traditionella och har sitt ursprung i invasionsförsvaret. Det krävs olika former av åtgärder för att anpassa de olika personalkategorierna till insatsförsvaret. Inom många områden har åtgärderna påbörjats t ex reformerat utbildningssystem för officerare, ny inriktning för pliktpersonals uttagning och tjänstgöring, införande av beredskaps- och förstärkningssoldater samt utveckling av frivillig personal. Personalförsörjningssystemet behöver kunna styra samtliga kategorier, eftersom de påverkar varandra. Det krävs att respektive personalkategoriens roll och nyttjande är tydligt gentemot verksamhetens mål. Försvarsmakten gör bedömningen att dessa kategorier behöver fortsatt utvecklas och avser återkomma till regeringen med principer för nyttjande för olika kategorier i ett totalt system. Redovisningen kommer även att föreslå eventuella justeringar för ovan nämnda kategorier.

1.4.3 *Slutsatser*

Det återstår en hel del kunskapsinhämtning, utvärdering av personalreduceringarna samt övrig analys innan Försvarmakten kan utveckla ett reformerat personalförsörjningssystem. Försvarmaktens planering är att från den 1 november 2005 anta ett system med kontinuerliga analyser av behov, verktyg för att rätta till felaktigheter i strukturen, personalkostnadsberäkningar samt styrning av personalförsörjningen. Försvarmakten avser att delredovisa denna utveckling i sina kompletteringar BU 06/SR samt har möjlighet att i årsredovisningen för 2005 slutredovisa hur Försvarmakten avser att implementera detta reformerade personalförsörjningssystem. Trots detta har Försvarmakten dragit omfattande slutsatser redan nu, vilka redovisas i detta kapitel.

Från 2006 avser Försvarmakten att fullt ut påbörja styrning enligt här beskrivna principer.

För att reformera personalförsörjningssystemet så är det av största vikt att systemet utgår från verksamhetens mål. Verksamhetens inriktning och behov av personal av olika kategorier med rätt kompetenser och rätt egenskaper är den enskilt viktigaste styrfaktorn för ett personalförsörjningssystem. Försvarmakten avser att under 2005 utveckla en HR-strategi (*Human Resources*), som tydligt är kopplad till Försvarmaktens verksamhetsidé och som ställer krav på personalförsörjningen. Det är av stor vikt att kravet på den anställde är tydligt och att den enskildes motivation överensstämmer med Försvarmaktens verksamhet.

Personalförsörjningssystemets utmaningar är att över tiden förse Försvarmakten med personal:

- i rätt volym
- i rätt nivå
- med rätt kompetens
- med rätt fysiska krav
- med rätt motivation
- med värderingsnormer som stämmer med Försvarmaktens.

Personal med, för respektive verksamhetsområde, rätt kompetens och personliga förutsättningar är det övergripande målet för ett personalförsörjningssystem. All verksamhet är stadd i förändring, så även Försvarmaktens, vilket ställer krav på att personalförsörjningssystemet kontinuerligt kan påverka tillgången på personal och kompetens. Att kontinuerligt påverka ett system kräver tydligt ansvar och att resurser avdelas för analys, planering och utlösande av åtgärder.

Försvarsmakten beskriver olika typer av strukturella problemområden. Åtgärder som vidtas gentemot någon av strukturerna påverkar i större eller mindre omfattning helheten. Det klaraste sambandet finns mellan värnpliktiga/kontrakterade soldater och officerare. Den personalkategori som är svårast att snabbt förändra, baserat på ändrade krav, är officerskategorin. Svårigheten ligger i att Försvarsmakten både är producent och nyttjare av officerskategorin. Förhållandet innebär att officerssystemet är ett planerat system med långa ledtider och att plötsliga ingrepp i planen ger stora effekter om effekterna skall tas ut i särskilda åldersgrupper. Om officerskategorin skall kunna förändras i takt med att verksamhetens krav förändras så krävs omfattande utveckling av kompetensväxlingsåtgärder för att behov och tillgång skall kunna styras. Yrkes- och reservofficerare är dessutom den enda kategori militär personal som är tillsvidareanställd i Försvarsmakten. Detta innebär att all yrkespersonal, där militär status enligt folkrätten krävs, kontinuerligt måste examineras som officerare. Kraven leder till längre utbildningstid än vad som skulle vara önskvärt för vissa grupper. Om Försvarsmakten kunde utveckla andra kategorier av militär personal (specialister, yrkespersoner) där kravet på förmanskap ej existerar, men att kravet på väpnad strid föreligger kunde sannolikt personalkostnaderna minska. Införande av anpassade officersexamina torde ha en positiv påverkan men löser bara delar av problemet. Försvarsmakten avser att återkomma till regeringen med en analys av dessa förhållanden när Försvarsmaktens kunskap på området är mer fullständigt.

Tillämpningen av LAS ger Försvarsmakten svårigheter där grundfundamentet i LAS är knytning till ort. Försvarsmaktens insatsförband kommer att stå i beredskap eller genomföra internationella insatser. Anställd personal i förbanden kommer att vara knutna till flera olika orter. Då Försvarsmakten genomför reduceringar av verksamheten på en ort kommer det även att påverka insatsförbandens möjligheter till insats. Effekter som Försvarsmakten nu ser är t ex ett stort antal officerare genomför internationella insatser samtidigt som de är uppsagda. Försvarsmakten avser att utvärdera den tillämpning av LAS som nu genomförs och, efter denna utvärdering återkomma till regeringen med förslag på eventuella tillämpningar eller förändringar i strukturen som skulle gynna beredskapen och insatserna.

Försvarsmakten saknar ett system för personalkostnadsberäkningar som möjliggör att styra personalförsörjningssystemets kostnadsutveckling. Personalkostnadsutvecklingen är ett av de viktigaste styrmedlen för personalförsörjningssystemet. Försvarsmakten kommer att prioritera framtagande av en modell under våren 2005. Denna modell skall därefter ligga till grund för kommande utvecklingar.

Som ett resultat av denna analys och nedan områdesvisa redovisningar planeras följande åtgärder under 2005 och 2006:

- Under 2005:
 - Genomföra fortsatt kunskapsuppbyggnad kring personalförsörjningssystemets processer, problemområden och påverkande faktorer.
 - Organisera en samlad funktion för ledning, utveckling, styrning och utvärdering av Försvarens personalförsörjning.
 - Utveckla ett samordnat system för att kunna identifiera personal- och kompetensbehov i insats- och grundorganisationen.
 - Analysera och utveckla omställningsåtgärder, i samverkan med arbetstagarorganisationerna, för att kunna genomföra kompetensväxling av personal inom och ut ur Försvarens makten.
 - Påbörja implementering av Försvarens HR-strategi, vilket kommer att innebära ett nytt arbetssätt samt tydliga mål för systemet i förhållande till Försvarens verksamhet.
 - Samordna utvecklingen av det reformerade officersutbildningssystemet med reformeringen av personalförsörjningssystemet, enligt redovisad modell.
 - Utveckla, i samverkan med arbetstagarorganisationerna, avtal om beredskaps- och förstärkningssoldater.
 - Utveckla en modell och metod för personalkostnadsberäkningar, vilka även skall samordnas med PRIO-projektets utveckling.

- Under 2006:
 - Påbörja omställningsåtgärder med kompetensväxling av de individer som innehar felaktiga kompetenser eller motivation i förhållande till verksamhetens mål och krav.
 - Påbörja antagning av kadetter till det reformerade officersutbildningssystemet.
 - Påbörja grundutbildning i nytt förbandsutbildningssystem.
 - Utvärdera avtalen om beredskaps- och förstärkningssoldater samt utarbeta vidare tillämpning av dessa avtal.
 - Genomföra kontinuerlig uppföljning, analys och utvärdering av personalförsörjningssystemet.

2. Områdesvisa redovisningar

2.1 Personalförsörjning – Ag PERS

I BU 05/SR och i Försvaretsmaktens förslag till fortsatt reformering samt kompletterande underlag till försvarsbeslutet 2004 lämnade Försvaretsmakten bland annat förslag på åtgärder rörande personalförsörjning, värnpliktsutbildning och förbandsutbildningssystem. Direktiv för Ag PERS utgavs i ”Planerings- och transformationsdirektiv för styrning av försvarsmaktsplaneringen inom Högkvarteret till och med mars 2005” (HKV PTD 1).⁵ Dessa direktiv har kompletterats med ”Överbefälhavarens planerings- och budgetdirektiv 2004 tillägg 2 (ÖB PBD 04, tillägg 2)”⁶ och ”Förtydligande av Överbefälhavarens planerings- och budgetdirektiv 2004 tillägg 2 (ÖB PBD 04, tillägg 2)”⁷

2.1.1 Uppgiften

- Utveckla och föreslå ett balanserat personalförsörjningssystem som tillgodoser Försvaretsmaktens behov av officerare (inklusive reservofficerare) med olika förmågor samt civila.
- Föreslå avvecklings- och stimulansåtgärder som behövs i föreslaget personalförsörjningssystem.
- Utveckla och föreslå hur en övergång från nuvarande personalförsörjningssystem till det föreslagna systemet bör genomföras.
- Identifiera och utveckla åtgärder för att öka Försvaretsmaktens rekryterings- och attraktionskraft.
- Utveckla metoder för livs- och karriärplanering.
- Kostnadsberäkna det föreslagna personalförsörjningssystemet och utveckla förslag på finansieringsformer.

2.1.2 Antaganden

Antagandet om att förhållandet idag och i framtiden mellan insats- respektive kompetensofficerare (yngre – äldre) kommer att förändras samtidigt med ett behov av att utveckla personalförsörjningssystemet så att systemet möjliggör för Försvaretsmakten att kunna reglera personalvolymen, skall ligga till grund för utvecklandet.

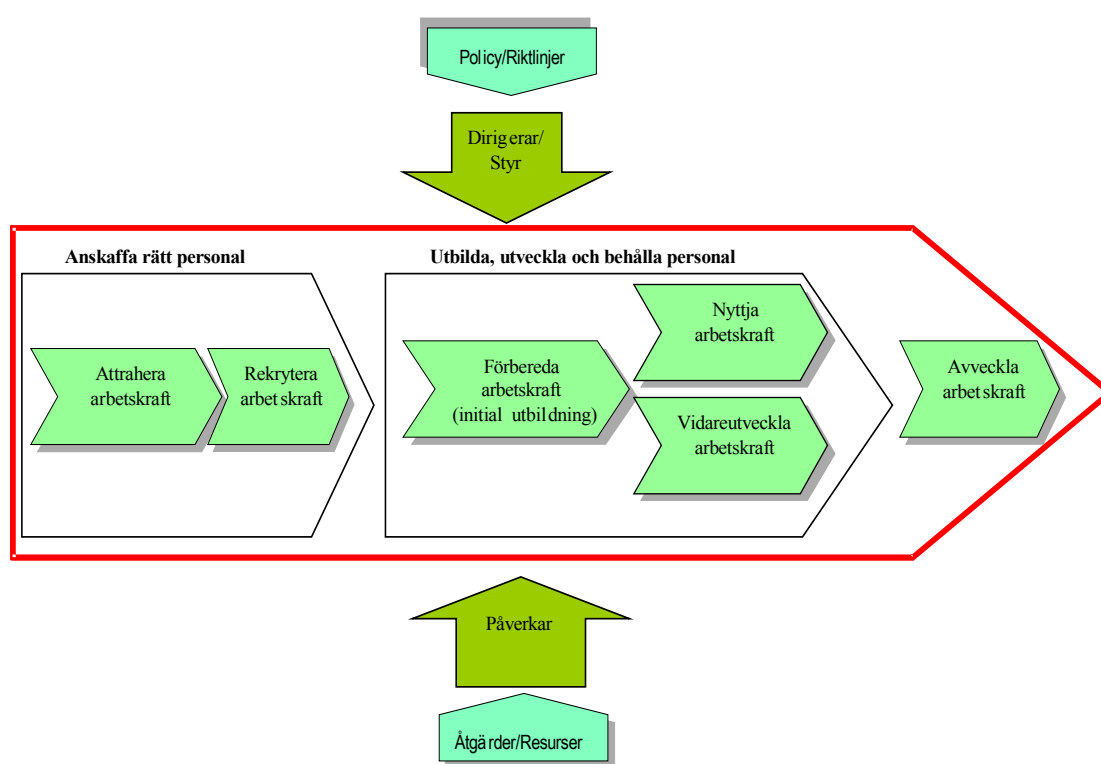
⁵ HKV skrivelse 2004-06-18, 23 250:70086, bilaga 4.

⁶ HKV skrivelse 2004-12-10, 23 381:78561.

⁷ HKV skrivelse 2004-12-17, 23 381:78995.

2.1.3 Ett nytt synsätt

Det synsätt på personalförsörjning som redovisas utgår bland annat från den syn som är under utveckling inom NATO⁸ kring *best practise* inom *Human Resource Management*. Synsättet kan appliceras på samtliga personalkategorier. Synsättet grundar sig i ett livscykelresonemang som i stort kan beskrivas i termer av att ”ANSKAFFA”, UTVECKLA och AVVECKLA personal. Det är således en processyn, där det föregående stegets output skall vara input för det efterföljande.



Attraktionskraft bland arbetskrafter

För att skapa förutsättningar att anställa rätt personal krävs det inledningsvis att personer är intresserade av en anställning i Försvarsmakten. Intresset påverkas genom att det skapas attraktion att söka sig till Försvarsmakten.

Rekrytera arbetskraft (inklusive urval)

För att kunna anställa rätt personal krävs att de intresserade är villiga att sluta någon form av kontrakt. Viljan påverkas av såväl förväntningar på arbetet som olika förmåner såsom lön etc.

⁸ NATO skiljer mellan *personnel* och *manpower*. *Personnel* är den personal som finns att tillgå, d v s de som är inne i systemet medan *Manpower* är behovet av arbetskraft (beskrivet utifrån befattningar i organisationen). I grunden finns en nationalekonomisk syn på tillgång och efterfrågan som skall matchas (dock inte bara antalsmässigt).

För Försvarsmakten gäller det således att genom urval hitta de som är lämpliga bland de som är villiga och att få dessa att gå med på en anställning.

Således interagerar aktiviteterna ”ATTRAKTIONSKRAFT BLAND ARBETSKRAFTERNA” och ”REKRYTERA ARBETSKRAFT (INKL. URVAL)” i den bemärkelsen att båda är beroende av varumärket ”Försvarsmakten”.

Initial utbildning

När kontrakt slutits skall de anställda ges förutsättningar att kunna utföra sitt arbete. Det första är att genomföra en initial utbildning. Omfattningen på denna varierar beroende på förkunskaper och arbete.

Nyttja arbetskraft

Personal anställs för att de skall bidra i produktionen. Exempelvis utbildning av värnpliktiga och internationella insatser. Nyttjandet av personalen är således central för att verksamheten skall nå uppsatta produktionsmål. Samtidigt sker mycket av den personliga utvecklingen just i det vardagliga arbetet. Ett bra och intressant arbete motiverar personalen som är anställd och innebär en högre output.

Vidareutveckla arbetskraft

Efterhand måste personalen vidareutvecklas. Målet med aktiviteten är att arbetstagen kontinuerligt skall utvecklas för att motsvara befattningars kompetenskrav.

Avveckling

Avveckling kan delas in i passiva respektive aktiva åtgärder. Exempel på passiva åtgärder är anställningsavtalet. Anställningsavtalet innehåller vanligtvis något avsnitt om hur anställningen avslutas, det vill säga hur länge anställningen varar. Det vanligaste avslutet är pensionering (vid exempelvis tillsvidareanställning). Andra vanliga avslutningar kan vara efter att ett visst arbete utförts eller att en viss tid förflutit (vid olika typer av kontrakts- eller vikariatsanställningar). Aktiva åtgärder syftar till en förtida avslutning av anställningsavtalet. Exempel på aktiva åtgärder är omställningsarbete (aktiv avveckling för att tillgodose rätt kompetens- och åldersstruktur) samt uppsägningar. Avslutet skall ses som en del i det samlade systemet för att säkerställa rätt volym, rätt kompetens, rätt ålder och rätt nivå i förhållande till Försvarsmaktens behov.

Interaktioner

De olika aktiviteterna i systemet interagerar. En åtgärd eller riktlinje påverkar dessa interaktioner. Interaktion sker såväl direkt som indirekt. Ett exempel på direkt interaktion är att en god rekryteringsgrund med bra matchning mellan förväntningar och förutsättningar hos de som anställs och det som de anställs för att utföra, ger lägre utbildningskostnader och troligen lägre personalomsättning. Exempel på indirekt interaktion kan vara att ett attraktivt innehåll i vidareutbildningen och utvecklingen av personalen kan såväl underlätta rekryteringen i form av fler sökande som höja kvalitén bland de som faktiskt söker.

Styrning

För att styra systemet och aktiviteterna behövs policy och riktlinjer för såväl mål som ramar. Detta räcker dock inte. Det måste även finnas resurser, t ex medel och anläggningar samt olika typer av ”verktyg” (åtgärder) som kan påverka systemet och aktiviteterna utifrån de ramar som satts och som kan justera systemet i riktning mot målen.

Policy och åtgärder är vitala delar i ett personalförsörjningssystem.

Det krävs en djupgående analys kring strukturer och vidtagna åtgärder kring respektive aktivitet samt kring policy och riktlinjer samt medel och åtgärder.

2.1.4 *Problemfokusering*

Ett personalförsörjningssystem syftar till en helhet, det handlar inte bara om att förändra enskilda aktiviteter. Exempelvis löser inte en förändring, t ex tidsbegränsad anställning, problematiken på egen hand. Varje åtgärd som vidtas påverkar hela systemet. Därför kan inte problemfokus ligga på möjligheterna till tidsbegränsad anställning, utan snarare på hur Försvarmakten kontinuerligt utvärderar, förändrar och påverkar de olika ingående aktiviteterna. Med detta menas att oavsett vilket personalförsörjningssystem eller syn på personalförsörjning som Försvarmakten väljer så kommer det inte att fungera såvida inte Försvarmakten kontinuerligt utvärderar och utvecklar inom såväl i aktiviteterna som i interaktionen mellan genom åtgärder och policies. En interaktion som kräver att erforderliga resurser och verktyg disponeras. System och synsätt kräver ett kontinuerligt arbete för att över tiden vara anpassat till de krav som ställs på verksamheten. Krav som återspeglas i volymer, ålder, kompetens och nivåer.

Sammanfattning av problemen

Flera olika problem kan urskiljas:

- Överskott på yrkesofficerare idag som hanteras genom att införa rekryteringsstopp.
- Rekryteringsstopp som genererar en personalförsörjning i självsvängning.
- Underskott på yngre yrkesofficerare som när rekryteringarna kommer igång igen, skapar såväl kortsiktiga som långsiktiga problem. Det kommer att finnas för få handledare på kort sikt och det kommer att skapas ett framtida åldersmässigt ”personalberg” om Försvarsmakten överrekryterar.

2.1.5 *Kontinuerlig analys*

Personalförsörjningssystemet är i obalans. I en stabil omvärld med känd hotbild kanske ett självstabiliserande system (ett system där kontinuerlig analys, utvärdering och förändring inte genomförs) kan fungera, men i en föränderlig värld och med en allt högre grad av förändrade förutsättningar torde ett sådant system vara lika aktuellt som kalla kriget.

För att personalförsörjningssystemet skall fungera optimalt över tiden är det nödvändigt att Försvarsmakten arbetar aktivt med systemet, det vill säga kontinuerlig utvärdering, förändring och påverkan av de olika ingående aktiviteterna. De nödvändiga åtgärder som krävs för att systemet skulle vara i balans har inte vidtagits eller har vidtagits men inte lyckats. Att åtgärderna inte har lyckats beror på att åtgärderna inte haft önskad effekt, inte varit tillräckliga eller helt enkelt att det inte funnits tillräcklig kunskap och erforderliga verktyg/resurser för att lyckas. Jämför materielförsörjningen, där fattas kontinuerliga beslut om forskning, inköp, underhåll och avveckling av materiel. Motsvarande krävs även inom personalområdet, t ex att årligen följa utvecklingen av kompetens- och åldersstruktur och kontinuerligt sätta in åtgärder för att förhindra för Försvarsmakten ogynnsamma skevhet i olika strukturer.

2.1.6 *Reformering av personalförsörjningen*

För att reformera personalförsörjningssystemet behöver Försvarsmakten analysera, pröva och utveckla vad i systemet det är som skall ändras och sedan fokusera på eller utgå ifrån resultatet. Möjligheter till att rekrytera och avveckla personal på ett mer flexibelt sätt exempelvis genom tidsbegränsade anställningar, innebär inte med automatik att Försvarsmakten måste göra om utbildningssystemet. Kunskapen kring om hur utbildningssystemet påverkas av olika anställningsformer skall utvecklas.

Förståelsen för systemet och dess olika beståndsdelar är därför nödvändiga att klarlägga. Genom fördjupade analyser hur olika beståndsdelar i ett system fungerar kan förbättringsåtgärder vidtas.

2.1.7 Det samlade officersbehovet

Försvarmakten anförde i Försvarmaktens förslag till fortsatt reformering samt kompletterande underlag till försvarsbeslutet 2004 att vid en fördelning av officerskåren på yngre respektive äldre än 40 år fanns, enligt simuleringar grundade på totalvolym, förutsättningar att uppnå balans vid ett 60–40-förhållande. I Försvarmaktens förslag till fortsatt reformering samt kompletterande underlag till försvarsbeslutet 2004 angavs vidare att ytterligare analyser erfordras i det fortsatta arbetet för att klarlägga officersbehovet och fördelningen av äldre - yngre officerare funktions-/truppslagsvis.

Det visade sig i det fortsatta arbetet mer ändamålsenligt att utgå från de krav på fysisk prestationsförmåga hos officerare som olika förbandsmålsättningar ställer, än att från början grunda analysen på ålder. Det kan dock konstateras att huvuddelen av officerarna vid en ålder omkring 40 år passerat gränsen för den fysiska prestationsförmåga som erfordras för de mest krävande befattningarna i insatsorganisationen. Detta utgör en planeringsförutsättning för att långsiktigt dimensionera officersbehovet. Under genomförandet av det praktiska bemanningsarbetet kommer det att finnas enskilda officerare som långt upp i ålder uppfyller krav på förmåga som insatsofficer, samtidigt som vissa officerare yngre än 40 år inte gör det.

Metod

För att klarlägga det samlade officersbehovet erfordras att behovet av officerare utöver insatsorganisationens behov identifieras. Det innebär att ansvaret för att vidmakthålla insatsförbanden läggs ut på den grundorganisation som beslutades i försvarsbeslutet 2004. Med utgångspunkt från förband i grundorganisationen/truppslag (motsvarande) skall den påverkan på officersbehovet som planeringsförutsättningarna för att vidmakthålla förband för varaktiga insatser, att vidmakthålla snabbinsatsstyrkan med förstärkningsförband i beredskap samt beredskap för kortvariga insatser identifieras. Därefter klarläggs behov av officerare för bemanning av internationella staber, för ledning och utbildningsstöd vid regementen och flottiljer, för bemanning av skolor och centra samt militärdistrikt och central ledning. Slutligen kommer dimensioneringsgrunderna för behov av officerare för att bemanna andra myndigheter samt för att justera volymer m a a erfarenhetsmässiga tjänstledigheter för barnledigt, studier m m att övervägas.

Som inledning på arbetet har en förstudie inom varje försvarsgren påbörjats.

2.1.8 Modeller för tidsbegränsade anställningar

Syftet med att utveckla ett antal modeller för personalförsörjning av Försvarmakten har varit att åskådliggöra en lösning på åldersstrukturproblemet. Problemet är inte endast dagens åldersstruktur, utan är en konsekvens av avsaknad av interaktion i och styrning av personalförsörjningssystemet. Det primära behovet är således inte att införliva nya anställningsformer, som skall skapa en önskvärd åldersstruktur, utan att återställa balansen mellan olika aktiviteter i systemet genom att vidta nedan redovisade åtgärder. **Med denna bakgrund kan konstateras att tidigare utvecklade modeller som redovisades i Försvarmaktens förslag till fortsatt reformering samt kompletterande underlag till försvarsbeslutet 2004 kan utgå.** Arbetsgruppens fortsatta arbete kommer att utgå från en grundmodell. Genomförda simuleringar pekar på att ett framtida system i balans kräver tidsbegränsade anställningar med olika tidslängder. Tidsbegränsat anställda yrkesofficerare skall ses som ett av flera verktyg i aktiviteten "NYTTJA". Övriga verktyg, till svidareanställda yrkes- och reservofficerare samt tidsbegränsat anställda beredskaps- och förstärkningssoldater i kombination med tidsbegränsat anställda yrkesofficerare torde över tiden också kunna skapa en flexibilitet för att vidmakthålla balans i personalförsörjningssystemet.

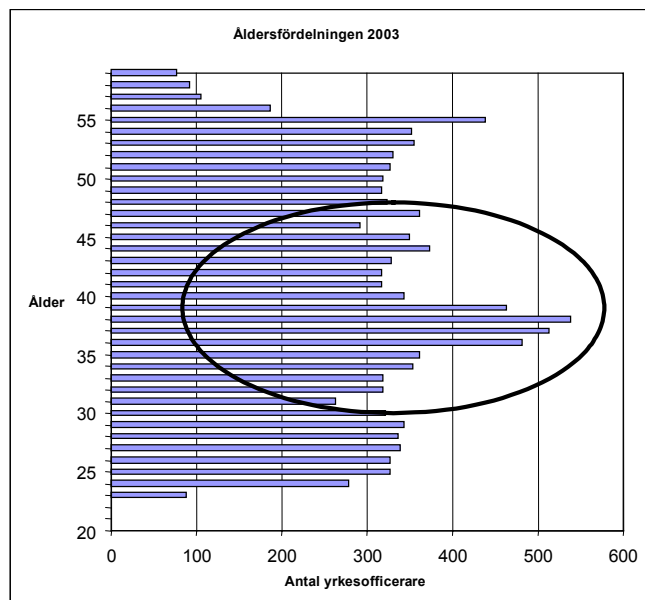
2.1.9 Åtgärder

För att Försvarmakten skall komma till rätta med de problem som nu aktualiseras krävs fortsatt kunskapsuppbyggnad kring personalförsörjningssystemets processer, problemområden och påverkande faktorer. Vidare krävs ett arbetssätt med kontinuerlig uppföljning, analys och utvärdering av personalförsörjningssystemet.

Kort sikt

Skall Försvarmakten ha en möjlighet att åtgärda de problem som prognostiserats och långsiktigt nå en balans, måste Försvarmakten agera i närtid. Försvarmakten bör därför snarast påbörja uppbyggnaden av ett kombinerat omställnings- och avvecklingsprogram.

Genom att identifiera dagens struktur med ålder, kompetenser och nivåer och jämföra den mot en identifierad målbild 2014, bör Försvarmakten kunna utläsa vilka kompetenser och nivåer som i närtid kan karriärväxlas ut ur Försvarmakten. En karriärväxling av ett antal individer ut ur Försvarmakten skulle även kunna innebära att Försvarmakten kan påbörja nyrekrytering tidigare än vad som är sagt utifrån det rekryteringsstopp som nu gäller.



Lång sikt

För att hitta en långsiktigt hållbar lösning krävs instrument som kan hantera överrekryteringen. Ett effektivt sätt är att Försvarsmakten kan rekrytera det antalet yrkesofficerare som motsvarar överrekryteringen i förhållande till den långsiktigt optimala rekryteringen. Detta kan ske genom tidsbegränsade anställningar. Längden på anställningstiden bör bli föremål för fortsatta studier och behöver förmodligen vara olika beroende på syftet med den tidsbegränsade anställningen.

2.1.10 Projektet "Värderingar som styrmedel"

Under 2004 har det i Försvarsmakten, inom ramen för RALS bilaga 3, genomförts ett partgemensamt projekt, "Värderingar som styrmedel".

Inledning

För att den framtida organisationen skall fungera effektivt är överensstämmelsen mellan värdegrund och organisation viktig; att de personer som är positiva till Försvarsmaktens nya uppgifter också attraheras av en ändamålsenlig personalförskötning.

Genomfört analysarbete

Inom projektets ram har såväl intervjuenkäter som djupintervjuer genomförts med ett stort antal anställda. Därutöver har medborgarenkäter med syfte att utröna svenska folkets förtroende för Försvarmakten också genomförts. En av grundfrågorna har varit hur Försvarmaktens attraktionskraft skall kunna bibehållas under pågående ominriktning. Undersökningen omfattar inte reservofficerare.

Inom arbetet har även en analys genomförts av hur de anställda ser på ominriktningen. Personalens nuvarande värdegrund har varit i fokus för samtliga delanalyser. Fokus inom personalförsörjningsområdet har tidigare kretsat kring former för tidsbegränsade anställningar. Många yngre yrkesofficerare uttrycker sig överlag positivt till tidsbegränsade anställningar och samma yrkesofficerare är även positivt inställda till den förändring som Försvarmakten genomgår. Kvinnliga officerare är överlag mer positiva till Försvarmaktens omställning. De flesta betonar att tidsbegränsade anställningar innebär ett ansvar från Försvarmaktens sida att tillse att man vid avslutad tjänst har en kompetens som är attraktiv på arbetsmarknaden. Vidare anser en mycket stor andel av civilanställda och yrkesofficerare att det finns ganska stora kulturskillnader mellan försvarsgrenarna.

Sammansättningen av både civil och militär personal som arbetar tillsammans inom en och samma verksamhet och med samma mål förutsätter att alla anses vara lika delaktiga. Analysarbetet visar att den civila personalen inte anses vara lika delaktig som den militära personalen. Detta kan leda till ökade nivåer av missuppfattningar och en känsla av utanförskap hos de civila.

Slutligen framkommer ändå att en stor andel av civilanställda och yrkesofficerare är mycket nöjda med sitt yrkesval.

Fortsatt arbete

Resultaten tas tillvara genom att en implementering av olika aktiviteter planeras hösten 2005 och budgetåret 2006. Under hösten 2005 planeras tre olika informationstillfällen att genomföras, som pilotprojekt, kring värderingsstyrt ledarskap. Syftet är att öka förståelsen för det pågående förändringsarbetet och den egna yrkesrollen. En förutsättning för att Försvarmaktens ominriktning skall lyckas är att verksamheten vilar på en kommunicerad gemensam värdegrund.

Konsekvenser och effekter

När styrande värderingar och medarbetarnas personliga värderingar går i samma riktning märks det i en organisation på arbetsglädje, arbetsklimat och på resultaten, då:

- ledarskapet blir enklare
- kulturgapet mellan civil och militär minskas
- långsiktig verksamhetsutveckling gynnas
- produktiviteten tilltar, verksamheten effektiviseras
- arbetstillfredsställelsen ökar
- ohälsotalen och förekomsten av ogynnsamma attityder minskar (diskriminering i alla former)
- attraktionskraften ökar (nyrekrytering)
- förtroendet för Försvarsmakten hos politiker, media och allmänhet ökar.

2.2 Kompetensförsörjning

Inom ramen för statsmakternas anvisningar har Försvarsmakten bedrivit ett arbete kring reformering av utbildningssystemet. Arbetets fortskridande har i olika omgångar rapporterats till regeringen. Nedan redovisas områden inom ramen för det reformerade utbildningssystemet där arbetet inte fortskrider enligt tidigare redovisningar.

2.2.1 *Utökat intresse- och sökförfarande*

I BU 05/SR svarade Försvarsmakten att myndigheten under 2004 skulle göra en översyn av vilka befattningar som var lämpade för ett intresse- och sökförfarande. Utöver detta skulle befattningar som ett led i chefsutvecklingen mot de högsta befattningarna identifieras. Ett successivt införande av ett intresse- och sökförfarande bedömdes kunna påbörjas tidigast hösten 2005.

Det omfattande arbete som krävts i samband med Försvarsmaktens omstrukturering och de därtill kopplade personalreduceringarna har försenat arbetet.

För att på ett effektivt sätt kunna införa intresse- och sökförfarande krävs ett HR-system med tillräcklig funktionalitet för att möjliggöra en minimering av det omfattande administrativa arbete som förutspås. I takt med det successiva införandet av ett nytt HR-system, inom ramen för delprojekt HR i projekt PRIO, krävs också en fortlöpande utveckling av organisationen för att anpassa mot en ökad rekrytering och minskad bemanningsplanering.

Konsekvenserna av Försvarsmaktens omstrukturering och avsaknaden av nödvändigt personalförsörjningssystem renderar i att ett införande av ett intresse- och sökförfarande bedöms kunna påbörjas under hösten 2006.

2.2.2 *Utarbeta tillämpningsbestämmelser för urvalsarbete*

I BU 05:1 svarade Försvarsmakten att utbildning av urvalsnämnder planerades kunna påbörjas under hösten 2004. Urvalsnämnder med nya krav och riktlinjer bedömdes kunna börja verka under 2005.

Fördjupad underlagsframtagning inför antagning till chefsprogram, uttagning till Försvarsmaktens chefsutvecklingsprogram (FCP) för civil personal och antagning till nuvarande stabsprogram var planerat att genomföras under år 2004. Detta avbröts då den planerade utbildningsstarten av den programbundna utbildningen år 2005/2006, fick inställas av ekonomiska skäl.

Framtagna riktlinjer skall remisshanteras/seminariebehandlas under år 2005 och därefter fastställas efter samverkan med arbetstagarorganisationerna. Därefter skall utbildning genomföras för urvalsnämnder på central och lokal nivå.

Urvalsnämnder med nya krav och riktlinjer bedöms kunna börja verka under år 2006.

2.2.3 *Utarbeta och implementera regelverk för det reformerade skolsystemet*

I BU 05/SR svarade Försvarsmakten att ett förslag för det reformerade skolsystemet skulle utarbetas under första halvåret 2004, och bl a omfatta förslag inom följande områden:

- Karriärvägar/utbildningar för fackman, mästare, specialister och experter.
- Hur anpassad officersutbildning skall genomföras och vilka kompetensområden som är målgrupp för det utbildningsalternativet.
- Regelverk för koppling militär grad och befattning.
- Utformning av den grundläggande officersutbildningen för yrkes- och reservofficerare.
- Hur Försvarsmakten skall hantera ett upplöst taktiskt program och fackprogram.

Arbetet med det reformerade utbildningssystemet har under 2004 främst präglats av arbetet med att ta fram generella och befattningsspecifika förmågor samt en pedagogisk idé. Dessa skall sedan ligga till grund för arbete med övergripande mål för utbildningen och utbildnings- och kursplaner.

Försvarsmakten omprövar för närvarande begreppen fackman, mästare, specialister och experter. Resultat av en analys visar att det behov som anges i skolreformutredningen är möjligt att nå genom att istället införa ett antal befattningskategorier, med därtill hörande karriärvägar.

Under år 2005 bedöms arbetet med förmågor, övergripande mål, utbildnings- och kursplaner m m kunna slutföras.

Tidsplanen är fortsatt en tidigaste start med ett reformerat utbildningssystem hösten 2006.

2.2.4 *Utarbeta strukturer och arbetsmetoder för styrdokumentet Kompetensförsörjningsplan*

I BU 05/SR svarade Försvarsmakten att pågående arbete skall slutföras. En kompetensförsörjningsplan (KompP) skulle kunna ges ut i samband med utgivandet av verksamhetsuppdragen för år 2005. Kompetensområdesföreträdare skulle utses i Försvarsmakten med uppgift att inom ramen för arbetet med KompP utveckla sitt kompetensområde och beskriva detsamma i en plan. Arbetet skulle bl a omfatta utvecklandet av gemensamma krav på olika befattningar samt att ta fram underlag för krav på utbildning och yrkeserfarenhet som erfordrades för olika befattningar

Arbetet med att ta fram KompP har försenats under år 2004, främst mot bakgrund av arbetet med underlagsframtagningen till försvarsbeslutet 2004, samt den förestående omorganisationen av Högkvarteret. Arbetet med att identifiera nödvändiga processer har dock genomförts inom ramen för delprojekt HR i projekt PRIO.

Under 2005 avses arbetsmetoder och slutlig struktur för KompP tas fram.

Ytterligare en delmängd av arbetet med reformerat utbildningssystem har varit meritvärdering av officersutbildning. Försvarsmakten har inom detta område utarbetat ett koncept, vilket tidigare är beskrivet. Regeringen har nu uppdragit åt Högskoleverket (HSV) att under år 2005 granska grundläggande yrkes- och reservofficersutbildning samt den utbildning som bedrivs vid Försvarshögskolan. Granskningen skall inriktas på kvaliteten i utbildningen, utbildningssamordnarnas kvalitetsarbete samt utifrån förslagen till åtgärder. Försvarsmakten och Försvarshögskolan samordnar myndigheternas kontakter genom en gemensam arbetsgrupp. Vidare kommer Försvarsmakten att överse program-, ämnes- och kursansvaret, så att detta är anpassat efter Högskolelagen. Resultatet av HSV granskning kommer under 2006 att analyseras och inarbetas inför starten av det reformerade utbildningssystemet hösten 2006.

2.3 Förbandsutbildning

Försvarsmakten fortsätter implementeringen av det i BU 05/SR föreslagna förbandsutbildningssystemet under försvarsbeslutsperioden.

Försvarsmaktens bedömning är att det i ett utvecklat system fortsatt krävs:

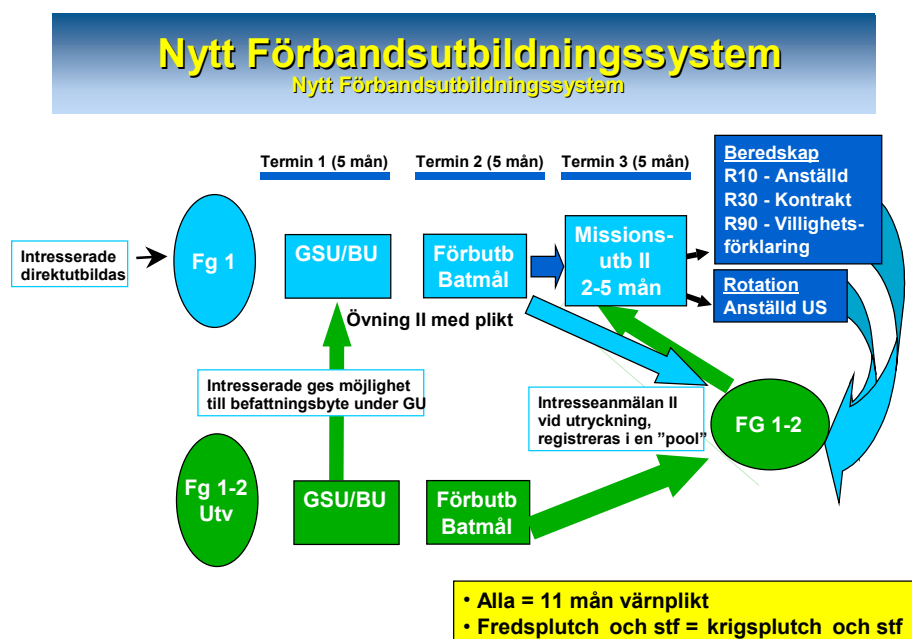
- ett ytterligare ökat inslag av frivillighet
- att det huvudsakligen är grundutbildning av insatsförband för internationella insatser som skall genomföras
- att allmän mönstringsplikt krävs för att ge ett tillräckligt stort urval.

Det nya förbandsutbildningssystemet syftar till att öka:

- rekrytering och förmågan till internationella insatser
- kvaliteten i grundutbildningen
- anpassning till civila och militära skolsystemet.

2.3.1 Värnplikts- och förbandsutbildningssystem

Behovet av förband för insatsorganisationen i det nya insatsförsvaret och där främst produktion av förband avsedda för att kunna användas för internationella insatser ingår som en återkommande och stående del av produktionsuppdragen i det nya förbandsutbildningssystemet.



Bilden visar: Konceptet nytt förbandsutbildningssystem.

Typförband som Försvarsmakten avser att anmäla till styrkeregister, rotera i utlandsstyrkan eller kan komma i fråga för internationell insats prioriteras. Värnpliktiga som vid mönstring anmäler intresse för att genomföra internationell tjänst och uppfyller befattningskraven grundutbildas i första hand vid dessa typförband. En del av de officerare som grundutbildar soldaterna skall vara utsedda att rotera med förbandet efter grundutbildning. Fortsatt förbands- och missionsinriktad rotationsutbildning genomförs av samma officerare. Detta förhållande gäller även om förbandet är avsett att ställas i internationell beredskap. Officerare efter grundutbildning skall då fortsätta förbandsutbildning och vid behov samträna multinationellt med förbandets kontraktsanställda soldater. Att samma officerare följer förbandet under såväl grundutbildning som insats eller beredskap sker i syfte att genom bra utbildning, information och gott ledarskap vidmakthålla och öka de värnpliktigas intresse och motivation att genomföra internationell tjänst.

Förbandsutbildningssystemet bygger på en terminsindelad utbildning där utbildningstiden för huvuddelen av de värnpliktiga är anpassad till civilt samt militärt utbildningssystem och sammantaget innehåller en grundutbildning om cirka elva månader, uppdelad på två terminer.

En tredje termin genomförs med frivillig personal. Huvuddelen avses rekryteras direkt efter genomförd grundutbildning vid typförband avsett för styrkeregister, rotera i utlandsstyrkan eller kan komma i fråga för annan internationell insats. Rekryteringen skall kompletteras med de som tjänstgör vid andra typförband eller som tidigare fullgjort sin värnplikt. Under den tredje terminen avser Försvarsmakten genomföra mer kvalificerad förbandsutbildning och samövning. Validering och certifiering genomförs av de förband som skall ges internationell beredskap inom t ex EU:s snabbinsatskoncept eller som skall genomföra en internationell insats. Alla förband utom de i flottan genomför en tredje termin.

Tidsförskjutningen inom den tredje terminen och mellan termin två och tre samt när försvarsgrenarna genomför termin tre innebär att Försvarsmakten ständigt har resurser som vid behov kan användas för att flexibelt kunna genomföra snabbare förändringar i de internationella uppdragen.

2.3.2 Planeringsförutsättningar

Planeringsantaganden:

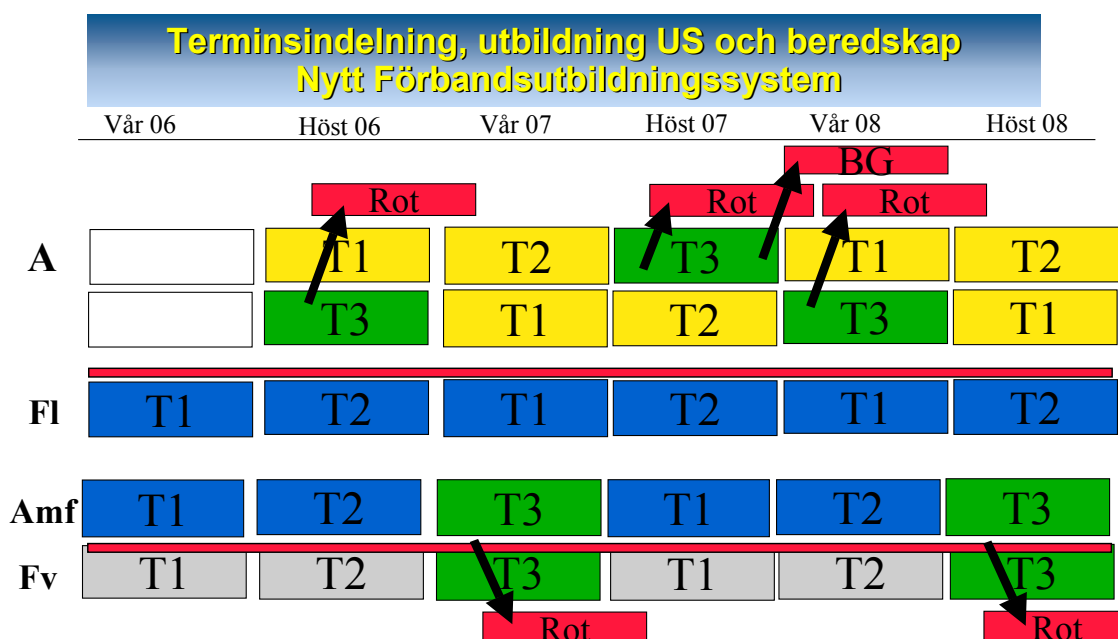
- 30 % av åldersklassen kan rekryteras.
- 20 % av dem genomför minst två missioner/beredskapsperioder.
- Beredskapskontraktstiden är två år.
- Utlandsstyrkan omsätts var sjätte månad.
- Att avtal avseende förstärkningssoldater och beredskapssoldater förhandlats och fastställts.

Utifrån dessa antaganden kan en årlig volym om cirka 8 300 värnpliktiga ge:

- två bataljoner kontinuerligt ute (1 500 soldater)
alternativt
- en bataljon kontinuerligt ute (cirka 750 soldater) och
tre mindre kontinuerliga insatser (totalt cirka 450 soldater) samt
- en Nordic Battle Group i beredskap (cirka 900 soldater) som skall kunna genomföra en maximalt 120-dagars insats under en tvåårsperiod.

2.3.3 Införandeplan

Försvarsmakten påbörjar utbildning i det nya förbandsutbildningssystemet våren 2006 med marinen och flygvapnet och tillämpas fullt ut från och med hösten 2006. Armén startar med sin huvudomgång höstterminen 2006. Arméns två omgångar är tidsseparerade sex månader med var sitt rotationsansvar samt att amfibie och flygvapnet delar på en rotationsomgång. Ansvaret för rotationsomgångarna är planerade var sjätte månad därav för att kontinuerligt kunna hålla en styrka insatt.



Bilden visar: Utbildningsrytmen mellan och inom försvarsgrenarna. (Bokstaven T står för termin.) Försvarsgrenarnas ansvarsfördelning för produktionen av förband till utlandsstyrkan och snabbinsatsförbanden (den tunna röda linjen över flottan och flygvapnet skall visa att insatsförband ständigt är gripbara).

Utbildningsrytmen innebär att ansvaret för rotationsförbanden kommer att fördelas mellan försvarsgrenarna. Huvudansvaret för Nordic Battle Group kommer att ligga hos armén.

2.3.4 *Övergripande införandeplan*

Nedan redovisas övergripande de uppgifter som skall göras under år 2005-2006:

- År 2005
 - Införandeplanen inarbetas i BU 06 och DUF 06.
 - Utbildningsplanering genomförs vid förbanden.
 - Mönstring och inskrivning genomförs.
 - Info- och rekryteringskampanj genomförs.
 - Försvarsmaktsgemensam övningsverksamhet utvecklas.
 - Högvakt efter 2007 utreds.

- År 2006
 - Det nya utbildningssystemet införs för marinen och flygvapnet i januari 2006 och för armén i juli 2006.

2.3.5 *Inryckningsvolym*

Det årliga antalet inryckande värnpliktiga kommer att variera över åren och inryckningstidpunkterna kommer att växla mellan höst- och vårinryckning (förutom i flottans förband).

Nedan redovisas det principiella maximala produktionsutlägg för respektive försvarsgren sett över en treårscykel som ligger till grund för planering och beräkning av grundorganisationen. Värnpliktsvolymen planeras år 2008 vara cirka 9 600 inryckande. Angiven värnpliktsvolymen förutsätter att Försvarsmakten periodvis kan anställa förstärkningspersonal. Sett över en treårscykel från och med 2006 är snittet cirka 8 300 värnpliktiga per år. Försvarsgrenarnas redovisade produktionsutlägg nedan kommer inte att inträffa under samma utbildningsår.

Värnpliktsvolymen i det nya utbildningssystemet är numera nere på en kritisk nivå avseende fältvärnpliktiga till att genomföra bland annat högvaktstjänstgöring. Ett arbete pågår för att analysera detta. Det kan finnas behov att utbilda fler högvaktssoldater för att lösa högvaktstjänstgöringen.

Markstridskrafter

Förband	Summa vpl	Fältvpl	Bevvpl
LG	1 040	950	90
I 19	1 203	1 133	70
K 3	570	500	70
P 4	1 165	1 075	90
P 7	740	670	70
A 9	415	415	0
Lv 6	625	555	70
Ing 2	607	537	70
S 1	700	630	70
T 2	560	560	0
Summa	7 625	7 025	600

Sjöstridskrafter

Förband	Summa vpl	Fältvpl	Bevvpl
1. ubflj	79	79	0
3. sjöstridsflj	118	118	0
4. sjöstridsflj	101	101	0
Amfibieregementet	712	568	144
Marinbasen	557	413	144 ⁹
SSS	50	50	0
Summa	1 625	1 338	288

Flygstridskrafter

Förband	Summa vpl	Fältvpl	Bevvpl
F 17 ¹⁰	497	397	100
F 21	378	258	120
Hkpflottiljen	180	180	0
LSS	354	234	120
Summa	1 409	1 069	340

⁹ I angivna siffror ingår 72 värnpliktiga för V/I i Göteborgs garnison.

¹⁰ I F 17 ingår 100 värnpliktiga för säkbat vid LG.

Centra

Förband	Summa vpl	Fältvpl	Bevvpl
SkyddC	85	85	
FMUndSäkC	50	50	
FMTS	50	50	
FöMusC	90	90	
Summa	275	275	

TOTALT (behov av värnpliktiga under ett givet år)

Försvargren	Att beställa 2008
Armén	7 625
Marinen	1 309
Flygvapnet	316
Centra	275
Summa	9 541

2.3.6 *Utbildningstidens längd*

Grundutbildningstidens längd är elva månader (cirka 330 tjänstgöringsdagar) för huvuddelen oavsett befattning och endast två terminer skall för huvuddelen tas i anspråk för grundutbildning med plikt.

Befattningar som idag kräver längre tid än elva månader, som plutonchef och ställföreträdare, skall i huvudsak innehas av yrkes- och reservofficerare. Ett fåtal befattningar som kräver mer än elva månader kommer att ske genom grundutbildning och då främst som förstegsutbildning.

2.4 **Anställningsförhållanden och avtal**

Förhandlingar avseende avtal om beredskaps- och förstärkningssoldater har ännu inte slutförts på försvarsmaktsnivå.

Förhandlingar avseende avtal för personal i internationell tjänst påbörjas under våren 2005. Försvarsmakten återkommer i sina kompletteringar till BU 06/SR med vidare redovisningar inom området.

2.5 Personalkostnadsutvecklingen

Regeringen har i proposition 2004/05:5 angett en nödvändighet att sätta fokus på personalkostnadsutvecklingen och uppmanar Försvarsmakten att redovisa totala personalkostnader som ett komplement/ersättning för volymredovisningar. Försvarsmakten avser att återkomma i sina kompletteringar till BU 06/SR med en analys av personalkostnadsutvecklingen.

3. Faktaredovisningar

Fö2004/2233/MIL, 2004-09-30, *Planeringsanvisningar för Försvarsmaktens budgetunderlag för 2006* uppdrar till Försvarsmakten att redovisa hur personalförseringen och de personalrelaterade kostnaderna påverkas av försvarsbeslutspropositionen. Nedan arbetslägesredovisas områden inom ramen för planeringsanvisningarna där arbetet inte fortskrider enligt tidigare redovisningar. Det slutliga underlaget redovisas i kompletteringar till BU 06/SR.

3.1 Successivt ökande rekryteringsmål

Försvarsmakten har tidigare satt upp ett rekryteringsmål på 5,99 % år 2007 respektive 9,34 % år 2012 avseende andelen kvinnliga yrkesofficerare.

3.1.1 *Avvikelser från givna riktlinjer*

Försvarsmakten kommer inte att nå målet med 5,99 % kvinnliga yrkesofficerare år 2007. En orsak till att andelen kvinnor ej ökar i den omfattning som Försvarsmakten önskar är försvarsbeslutet 2004. I och med att avvecklingsbeslutet främst påverkar personer med kortare anställningstid, där det naturligt finns en högre andel kvinnor eftersom kvinnor tidigare inte hade tillträde till organisationen och alla dess befattningar, kommer en stor andel kvinnor försvinna ur organisationen. Avvecklingsbeslutet berör 155 kvinnliga yrkesofficerare, varav 51 tillhör förband som skall flyttas eller läggas ned och sedan återuppstå på annan ort. Skulle samtliga 155 kvinnor försvinna ur organisationen minskar andelen kvinnliga yrkesofficerare till 3,76 %, gentemot dagens 4,3 %. Motsvarande siffra om endast de 104 kvinnor från avvecklingsförbanden försvinner från organisationen blir 4,3 %.

I och med försvarsbeslutet 2004 kommer antalet värnpliktiga, och därmed även rekryteringsbasen för yrkesofficerare, att minskas under kommande år. De kadetter som nu går yrkesofficersprogrammet (YOP) 2003-2005 kommer inte att få anställning. YOP årgång 2004-2006 och 2005-2007 ställs in. Därmed kommer de värnpliktiga som gjort/gör sin grundutbildning 2003-2004 och 2004-2005 inte heller kunna bli antagna till YOP.

Åtgärder för att bibehålla intresse

För att bibehålla intresset för Försvarsmakten som arbetsgivare bland de unga kvinnor som genomfört grundutbildningen (GU), men som i och med försvarsbeslutet 2004 inte kunnat antas till YOP eller som inte fått anställning efter genomgången YOP. Försvarsmakten skall till och med halvårsskiftet 2005 utarbeta en plan för fortsatt rekryteringsarbete.

Positiv särbehandling

Positiv särbehandling av kvinnor, vid antagning till YOP, gav numerärt inte en större andel kvinnor på YOP än tidigare. Försöket har noga utvärderats och visar på att majoriteten av de kvinnor som dragit tillbaka sin ansökan har gjort det av andra skäl och inte på grund av positiv särbehandling. Undersökningen visade även att individer som är positiva till och ser nödvändigheten av den särskilda rekryteringsåtgärden också är de som dels har stora kunskaper inom området, dels ser nödvändigheten med att Försvarsmakten blir en mer jämställd organisation.

Mot bakgrund av utvärderingen bör positiv särbehandling fortsätta inom Försvarsmakten till dess att statistiskt säkerställda slutsatser kan dras. Försvarsmakten bör därför fortsätta med positiv särbehandling och reviderar för närvarande rekryteringsmålen.

3.2 Avgångar bland kvinnliga officerare

Avgångarna bland kvinnliga officerare har minskat under de senaste åren och ligger nu på en lägre nivå än bland manliga yrkesofficerare. I och med minskningen ser Försvarsmakten inte något behov av att vidta ytterligare åtgärder inom området.

3.3 Långsiktig mångfald

3.3.1 *Avvikelser från givna riktlinjer*

Inom mångfaldsområdet saknas för närvarande en tydlig strategi för rekrytering av civilanställda med invandrarbakgrund.

Övrigt

Inom begreppet mångfald ryms även funktionshinder. Området som är lagreglerat bör integreras i reformeringen av personalförsörjningssystemet, dels avseende rekryteringsstrategi, dels avseende rekrytering till lämpliga befattningar.

3.4 Reservofficerare i högre befattningar

Inom ramen för reformeringen av personalförsörjningssystemet kommer reservofficerares framtida roll och uppgifter tydliggöras.

3.4.1 Avvikelser från givna riktlinjer

Försvarsmakten bemannar tillgängliga högre befattningar inom respektive organisation och uppgift med erforderligt och möjligt antal reservofficerare. Att öka andelen reservofficerare i högre befattningar i grundorganisationen begränsas i nuläget av omstruktureringen av Försvarsmakten.

3.5 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Uppgiften syftar till att redovisa det arbete som Försvarsmakten bedriver för att förbättra arbetsmiljön och för att minska sjukfrånvaron.

Försvarsmakten har sedan slutet av 1990-talet bedrivit ett förebyggande arbetsmiljöarbete på olika nivåer och områden för att reducera arbetsrelaterade skador. Det viktigaste arbetet för att minska skadorna görs i den dagliga verksamheten på respektive förband, skola (motsvarande). All personal måste engageras i detta arbete.

3.5.1 Försvarsmakten föreslår en ny inriktning

Ett åtgärds paket har tagits fram för att förbättra chefers kunskaper om sitt arbetsmiljöansvar och deras roll som arbetsgivarföreträdare. Åtgärds paketet riktar sig främst mot innehållet i de obligatoriska skolstegen.

Ett utbildningsmaterial (3 lektionstimmar) "Sömn och vakenhet" är under framtagning. Materialet kommer att introduceras under 2005 och öka kunskapen hos chefer om sömnens betydelse för ökad säkerhet.

3.5.2 Försvarsmakten avser inte fortsätta utvecklingsarbetet eller återkommer senare

Försvarsmakten har sedan 2001 genomfört slumpmässiga drogtestar av anställd personal inom ramen för ett kollektivavtal. Syftet med testerna har varit att skapa en säkrare arbetsplats och en bättre arbetsmiljö. Försvarsmakten har avbrutit testerna till följd av omtolkning av gällande lagstiftning i kombination med att en central arbetstagarorganisation sagt upp det kollektiva avtalet eftersom de anser att man inte kan teckna avtal om slumpmässiga drogtestar. Försvarsmakten undersöker för närvarande möjligheterna att driva frågan vidare.

Sedan 2000/2001 har utbildning genomförts av förbandens/skolornas utbildnings-säkerhetsofficerare, sjösäkerhetsofficerare och arbetsmiljöhandläggare. Med start 2005/2006 planeras en mer omfattande utbildning genomföras för dessa målgrup-per och omfatta en grundläggande del samt en påbyggnadsdel.

3.6 Författningsförändringar p g a reformerat personalförsörjnings-system

Den reviderade officersförordningen trädde i kraft 2004-06-01 och bedöms för närvarande uppfylla kraven i reformeringen av såväl personalförsörjnings- som utbildningssystem.

3.6.1 Försvarsmakten avser inte fortsätta utvecklingsarbetet eller åter-kommer senare

Utifrån de författningsändringar som genomförts har Försvarsmakten att förändra och tydliggöra det interna regelverket. Förändringsarbetet avseende det reforme-rade skolsystemet och riktlinjerna för befordran pågår alltjämt. Förslag på hur genomförandet skall gå till är under framtagande, såväl konceptuellt som detalje-rat vad avser riktlinjer och bestämmelser.

Fortsatt reformering av personalförsörjningen inom ramen för Ag PERS arbete bedöms komma att erfordra författningsförändringar. Kunskapsläget kring vad som exakt erfordras är ej tillfredsställande, varvid Försvarsmakten avser åter-komma.