

FORSVARSKOMMANDOEN OG
HJEMMEVÆRNSKOMMANDOEN

AUGUST 2014

RAPPORT VEDRØRENDE

Forsvarets
fremtidige anvendelse
af
Hjemmeværnets frivillige
og
personel af reserven

RESUMÉ

Baggrund for rapporten

Nærværende rapport er en analyse af den fremtidige anvendelse af personel af reserven i det danske forsvar. I analysen undersøges også forhold vedrørende anvendelsen af Hjemmeværnets frivillige.

Analysen er iværksat i medfør af aftalen på forsvarsområdet 2013-2017, hvor det blandt andet fremgår:

”Reserveofficerer og øvrigt personel af reserven udgør både en vigtig personelreserve for Forsvaret og Hjemmeværnet – herunder i forbindelse med Forsvarets internationale engagement – og en værdifuld kapacitet, der kan være med til at styrke tilknytningen mellem Forsvaret og det øvrige samfund. Anvendelsen af reserveofficerer og andet personel af reserven fortsættes derfor i den kommende forligsperiode”

”Der iværksættes en analyse af den fremtidige anvendelse af personel af reserven i dansk forsvar. Analysen skal inddrage erfaringer fra internationale missioner, og der skal tages udgangspunkt i en effektiv ressourceudnyttelse. Analysen forelægges forligskredsen i foråret 2014.”

På denne baggrund har Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen i samarbejde med Hovedorganisationen for Personel af Reserven i Danmark (HPRD) gennemført en analyse af Forsvarets samlede personelreserve.

Forsvaret igangsatte analysearbejdet ved udsendelse af kommissorium i april 2013¹. Der blev i den forbindelse nedsat en styregruppe under ledelse af chefen for Personelstaben i Forsvarskommandoen. I styregruppen indgik udover cheferne for de tre operative kommandoer også stabschefen for Hjemmeværnskommandoen. Arbejdet med analysen har derudover involveret Forsvarets og Hjemmeværnets myndigheder, ligesom Hovedorganisationen for Personel af Reserven i Danmark har været inddraget.

Analysen omfatter hele Forsvarets personelreserve

I forbindelse med forberedelsen af analysearbejdet stod det klart, at en grundig analyse af reservens anvendelse i dansk forsvar mest hensigtsmæssigt kunne inkludere den samlede personelreserve. Den samlede personelreserve udgøres i denne rapport sammenhæng af personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige, som ikke er fastansatte, men bidrager til Forsvarets og Hjemmeværnets opgaveløsning. Dette sker for begge personelkategori-

¹ Forsvarskommandobefaling 06-2013, *Kommissorium for analyse vedrørende Forsvarets fremtidige anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.*

ers vedkommende ud fra et princip om frivillighed, om end personel af reserven modtager løn svarende til en fastansat, når de anvendes, og Hjemmeværnets frivillige i udgangspunktet leverer en ulønnet indsats. Begge personelkategorier har derudover det til fælles, at der er tale om personel med såvel militært som civilt erhvervede kompetencer, og som har deres primære beskæftigelse uden for Forsvaret og Hjemmeværnet.

Det har derfor været hensigtsmæssigt at medtage Hjemmeværnets frivillige som en integreret del af analysen.

Analysen har ikke behandlet organiseringen af Hjemmeværnets frivillige og Hjemmeværnets kapaciteter, idet disse områder behandles særskilt i Hjemmeværnets forligningsimplementering og den igangværende budgetanalysen af Hjemmeværnet.

Reservens betydning

Analysen tager udgangspunkt i det forhold, at reserven har været og fortsat indgår som et betydeligt element i opgaveløsningen i dansk forsvar, herunder ikke mindst i internationale missioner.

Under den kolde krig bestod krigsstyrken af omkring 65.000 soldater. Heraf var ca. to tredjedele hjemsendte værnepligtige og sergenter, der skulle føres af reserveofficerer. Også i den internationale tjeneste blev reserven anvendt intensivt primært for at sikre, at det fastansatte militære personel kunne koncentrere sig om Forsvarets daværende hovedopgave, mobiliseringsforsvaret.

I løbet af 1990'erne blev anvendelsen af reserven i Danmark mindre i medfør af omstillingen af Forsvaret efter den kolde krigs ophør. I 2004 blev det som led i daværende forsvarsaftale overvejet at afvikle reserven i Danmark på baggrund af blandt andet en revurdering af reservens kapacitet til at indgå i en række mere skarpe operationer samt med henblik på at frigøre midler til de internationale indsatser. Dette medførte også, at reserveofficersuddannelsen blev midlertidig indstillet.

Belastningen på fastansat personel viste sig dog at være af et sådant omfang, at personel af reserven fortsat blev anvendt i stort tal både nationalt og i udlandet, dog indledningsvis ikke i rollen som førere. I 2009 blev reserveofficersuddannelsen derfor genoptaget om end i begrænset omfang sammenlignet med tiden under den kolde krig.

I 2014 har ca. 1.900 personel af reserven rådighedskontrakt med Forsvaret. Der er reserveenheder underlagt alle tre værn, Hjemmeværnet samt sprogofficerer under Forsvarsakademiet og sundhedsfagligt personel, civile og militære, underlagt Forsvarets Sundhedstjeneste. Personel af reserven leverer lidt over 20.000 indkommanderingsdage svarende til ca. 100 årsværk, når der ses bort fra, at det nuværende system anvender mange indkommanderingsdage på administrative forhold samt rejsetid, hvilket vanskeliggør en reel sammenligning med fuldtidsansatte årsværk. Indkommanderingsdagene fordeler sig i øvrigt ikke jævnt i forhold til personel af reserven på rådighedskontrakt. Reelt leveres stør-

steparten af indkommanderingsdagene af en gruppe på mindre end 1000 meget aktive personel af reserven, mens en stor del udelukkende indkommanderes enkelte dage om året i forbindelse med vedligeholdende militær træning.

Dagens reserve kan derudover groft deles op i den ældre gruppe af personel af reserven, der har fastholdt tilknytningen til Forsvaret i perioden 2004 - 2009, og den forholdsvis lille gruppe på knap 200 yngre, der er uddannet efter genoptagelse af reserveofficersuddannelsen i 2009.

Selvom Danmark ikke er blandt de NATO-lande, der bruger reserven mest har personel af reserven bidraget betydeligt i en periode med intensiv dansk deltagelse i internationale operationer.

Frivilliges betydning

Hjemmeværnet er en frivillig militær beredskabsorganisation, der som en del af det militære forsvar leverer støtte til Forsvarets opgaveløsning og til Danmarks samlede beredskab. I lighed med personel af reserven har Hjemmeværnets frivillige udgjort en betydelig personelstyrke historisk under den kolde krig og efterfølgende både nationalt og internationalt.

Hjemmeværnet består i dag af ca. 16.000 aktive frivillige og ca. 31.000 frivillige i Hjemmeværnets reserve. Ud over at yde støtte til Forsvarets nationale opgaver i et bredt spektrum, har Hjemmeværnet i de seneste år i stigende grad bidraget til Forsvarets internationale opgaver. Som en del af Hjemmeværnets opgaveløsning støtter de frivillige gennem det opstillede beredskab dagligt politiet, det civile beredskab, SKAT og øvrige civile myndigheder med kort varsel.

De frivillige løser opgaverne med baggrund i en militær uddannelse erhvervet i Hjemmeværnet eller Forsvaret suppleret med kompetencer, de har modtaget under civil uddannelse og gennem erhvervserfaring. Til trods for de frivillige ikke er forpligtede til at give møde i fredstid, opstiller Hjemmeværnet militære enheder klar til indsættelse døgnet rundt med et beredskab på en time og enkeltpersoner med endnu kortere varsel. Det opnås ved organisationens volumen og ikke mindst bidraget fra de mest aktive 6.000 - 7.000 frivillige, som hver yder mere end 200 timers tjeneste om året.

Andre nationers anvendelse af reserven og frivillige

Som led i analysearbejdet er der indhentet erfaringer og inspiration fra vore nabolande og relevante samarbejdspartnere primært inden for NATO-landene. Opbygningen af de andre landes militære systemer er dog på mange måder væsensforskellige, ligesom kulturelle, økonomiske og lovgivningsmæssige forskelle vanskeliggør en reel og direkte sammenligning.

Blandt de lande der bruger reserven mest, finder man blandt andet USA, Storbritannien og Canada. Disse lande er langt i processen med at etablere en mere konsekvent og konceptuelt indtænkning af personel af reserven i deres respektive forsvars kapacitetsopbygning og opgaveløsning – et såkaldt *totalstyrkekoncept*².

Baggrunden for den mere intensive anvendelse af reserven i andre NATO-landes forsvar er først og fremmest, at deres arbejdsmarkeder og lovgivning er indrettet, så det er fleksibelt og økonomisk attraktivt for forsvaret at anvende reservepersonellet. Det er især attraktivt at bruge reserven i forbindelse med opstilling af enheder og militære kapaciteter på standby med en lavere beredskabs- og træningsgrad, hvor personel af reserven kun lejlighedsvis skal forrette tjeneste, og dermed alene modtager løn i forhold hertil. Dette giver både en betydelig grad af effektivitet i ressourceanvendelsen samt et grundlag for at kunne klargøre den samlede militære kapacitet med relativt kort varsel og dermed øge muligheden for kontinuerlig udsendelse af kapaciteter.

En anden årsag til andre nationers anvendelse af reserven er, ligesom det gælder for Danmark, at tilknytningen af personel af reserven og frivillige giver en række indirekte fordele. Blandt andet sikres gennem reserven en adgang til et bredt spektrum af både civilt og militært erhvervede kompetencer. Eksempelvis er militærjurister og sundhedsfagligt personel, med kombinationen af civilt og militært erhvervede kompetencer, værdifulde for landenes forsvar. Derudover fungerer personel af reserven som engagerede ambassadører, der bidrager positivt til forsvarets forankring i det omgivende samfund.

Der vurderes at være fire overordnede faktorer, som i samspil skal tages i betragtning i forhold til at afgøre, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at anvende personel af reserven og frivillige til at løse en given opgave. Det er *beredskabstiden, hyppigheden i opgaveløsningen, varigheden og de militære kompetencer*. Jo større krav der stilles til disse faktorer, jo mindre vil det være relevant at anvende personel af reserven. Krav og omkostninger i forbindelse med en mere forpligtigende ansættelse må sammenholdes med effekten.

Udenlandske erfaringer, især britiske, peger på, at en kombination af struktureret samarbejde med det øvrige arbejdsmarked, mulighed for økonomisk kompensation til reservepersonellets civile arbejdsgivere og ikke mindst en effektiv HR-strategi kan motivere og frigøre personel af reserven, så de møder mere op. Det er dog ikke udelukkende et spørgsmål om at gøre det mere attraktivt for personel af reserven og deres civile arbejdsgivere. Anvendelsen skal fortsat ses i sammenhæng med deres erfaringer i forhold til også at kunne indgå i krævende og farlige internationale indsatser i samme omfang som fastansatte

² Totalstyrkekoncept: Total Force konceptet, Whole Force koncept eller Totalstyrkekonceptet, er baseret på en grundidé om at have den rette balance mellem fastansatte, personel af reserven, civilansatte og eksterne leverandører i forbindelse med løsning af forsvarets opgaver.

HR-strategien understøtter en styrket anvendelse af personelreserve

Forsvarets HR-strategi understøtter ligeledes forligstekstens målsætning om et øget fokus på den fortsatte anvendelse af personel af reserven. Et af formålene med HR-strategien er at bidrage til Forsvarets og Hjemmeværnets opgaveløsning og operative kapaciteter gennem en effektiv ressourceudnyttelse og anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

Konklusioner og anbefalinger

I det følgende er rapportens konklusioner og anbefalinger kort opsummeret:

Personelreserven indgår som et betydeligt element i Forsvarets opgaveløsning

Overordnet konkluderer rapporten, at Forsvarets og Hjemmeværnets samlede personelreserve fortsat udgør et betydeligt bidrag til opgaveløsningen både nationalt og internationalt. I forhold til den nuværende anvendelse af personel af reserven konkluderer rapporten dog, at der er behov for at styrke integrationen mellem reserven og den faste struktur samt skabe mere lige og gennemskuelige vilkår i forhold til blandt andet aflønning, uddannelse og anvendelse. Rapporten anerkender dog også, at der er forskel på personellet, og at der skal forvaltes ud fra et hensyn til den enkeltes kompetencer og erfaringer.

Implementering af totalstyrkekoncept

Inspireret af internationale samarbejdspartnere anbefaler rapporten, at Forsvaret og Hjemmeværnet implementerer et *totalstyrkekoncept*, hvor de nuværende reservestrukturer integreres i den faste struktur og de nuværende rådighedskontrakter afløses af deltidsansættelse. Den samlede personelstyrke opdeles fremadrettet i *fuldtidsansat personel*, *deltidsansatte personel af reserven* og Hjemmeværnets *frivillige*, hvor deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige udgør Forsvarets og Hjemmeværnets personelreserve.

Med inspiration fra Danmarks internationale samarbejdspartnere bør det desuden løbende overvejes, hvilke yderligere tiltag der kan iværksættes med henblik på at understøtte et *totalstyrkekoncept*, herunder tiltag der kan bidrage til en øget integration mellem de tre personelkategorier fuldtidsansatte, deltidsansatte personel af reserven og frivillige.

Lokal forankring med strategisk central funktion

Med henblik på at understøtte implementeringen af et *totalstyrkekoncept* samt forfølge et nærhedsprincip, hvor de brugende enheder kobles tættere sammen med reservepersonellet, vurderer rapporten, at der er behov for en decentral forankring. Personel af reserven forankres derfor ved Forsvarets myndigheder og enheder ved ansættelse i specifikke deltidsstillinger. Hjemmeværnets frivillige er forankret ved deres enhed i Hjemmeværnet, og der skabes et tættere samarbejde mellem Forsvarets enheder og myndighederne i Hjem-

mevænet med udgangspunkt i Forsvarets direktiver for Hjemmeværnets operative anvendelse.

Analysen lægger op til, at ansvaret for den efterfølgende implementering af analysens anbefalinger samles i en strategisk funktion ved Forsvarschefen. Denne funktion omfatter tillige rådgivning af Forsvarschefen, samarbejdet med civile arbejdsgivere, herunder Inter-Force samt rådgivning af myndighederne. Chefen for Hjemmeværnet rådgiver fortsat Forsvarschefen m.fl. om anvendelse af Hjemmeværnets frivillige.

Integreret anvendelse i opgaveløsningen

I *totalstyrkekonceptet* udgør deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige den samlede personelreserve, som skal indtænkes i løsningen af alle Forsvarets opgaver. Dette skal ske under hensyn til opgavens karakter, herunder økonomi, beredskab, indsættelseslængde, uddannelsesniveau og karakter af opgaveløsningen.

Deltidsansatte personel af reserven kan med fordel anvendes til at dække personelbehov, der kun opstår lejlighedsvist og af tidsbegrænset karakter. Mange af Forsvarets opgaver vil dog fortsat forudsætte det høje niveau af militære kompetencer og erfaringer som fastansatte især kan bidrage med, mens andre opgaver vil kunne løses med en høj anvendelsesgrad af deltidsansatte personel af reserven og frivillige. Deltidsansættelse anbefales derfor tilbudt med fleksibel og individuel ansættelseslængde tilpasset Forsvarets og Hjemmeværnets behov samt vilkårene for den enkelte deltidsansatte personel af reserven.

Mulighederne for at Hjemmeværnets frivillige kan støtte Forsvarets opgaveløsning i rammen af *totalstyrkekonceptet* anbefales styrket gennem koordination mellem Forsvaret og Hjemmeværnet. Det anbefales med udgangspunkt i geografisk og militærfagligt sammenfald at styrke koordinationen mellem Forsvarets enheder og de myndigheder i Hjemmeværnet, der støtter den pågældende enhed.

Deltidsansatte personel af reserven og frivillige besidder både militært og civilt erhvervede kompetencer, der kan være nyttige i relation til opgavevaretagelsen på tværs af Forsvarets og Hjemmeværnets opgavespektrum. Den registrering af civile kompetencer, der allerede er påbegyndt for Hjemmeværnets frivillige, anbefales derfor udvidet til også at omfatte civilt erhvervede kompetencer for fuldtidsansatte og deltidsansatte personel af reserven.

Et fælles uddannelsessystem

Forsvarets nye officersuddannelser søges akkrediteret på diplom- og masterniveau og vil i højere grad blive fleksible og modulopbyggede, ligesom de i udgangspunktet skal gennemføres ved siden af havende tjeneste. Dette vil skabe grundlag for, at deltidsansatte reserveofficerer fremadrettet benytter samme grund-, videre- og efteruddannelsessystem som fuldtidsansatte om end i mindre målestok, og således at Forsvaret kan prioritere mellem behovet for at uddanne de forskellige personelkategorier. Det anbefales derfor på sigt

at nedlægge de nuværende særlige uddannelser for reserveofficerer. Det anbefales dog, at den nuværende grunduddannelse for reserveofficerer opretholdes i en periode, indtil effekten af Forsvarets nye officersuddannelser har slået igennem.

Det anbefales, at der gennemføres en øget tilpasning og effektivisering af Forsvarets og Hjemmeværnets samlede uddannelser. Dette med henblik på at øge uddannelsernes relevans for både fuldtidsansatte, deltidsansatte personel af reserven og frivillige, herunder sikre, at Hjemmeværnets uddannelser fortsat gennemføres på de frivilliges vilkår samt gøres kvalificerende til tjeneste i Forsvaret.

Forsvarets HR-strategi, herunder afskaffelse af tjenestemandsansættelsen, forventes at skabe en øget personelomsætning, hvor flere ansatte fremadrettet vil kombinere deres karriere i Forsvaret med civil beskæftigelse og uddannelse frem for en livslang karriere i Forsvaret. På den baggrund anbefales det at styrke rekrutteringen til Forsvarets og Hjemmeværnets samlede personelreserve blandt det personel, der forlader en fuldtidsansættelse i Forsvaret.

Deltidsansættelse i stedet for rådighedskontrakter

Ansættelse på deltid anbefales i stedet for de nuværende rådighedskontrakter for personel af reserven. Dette vil give en højere grad af gensidig forpligtigelse og sikrer samtidig, at Forsvaret har en mere fleksibel, integreret og ressourceeffektiv adgang til reservepersonellets kompetencer. Der er således tale om både ansættelser til særlige opgaver og ansættelser til kontinuerlig opgaveløsning, hvor behov i forhold til kompetencer, træning, grad af forpligtigelse samt omfanget af tjenesten ikke vurderes at svare til en fuldtidsansættelse. Deltidsansættelse vil ske inden for rammerne af det deltidsbegreb, der allerede er defineret i overenskomstmæssig sammenhæng. Deltidsstillinger anbefales desuden besat via opslag og på lige vilkår med fuldtidsstillinger.

Fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven anbefales således samlet i én struktur, hvor der skabes større overensstemmelse mellem aflønning, ydelser og øvrige tjenestevilkår. Dette vil sikre en mere integreret brug af deltids- og fuldtidsansættelser. Det vil i overensstemmelse med Forsvarets nye HR-strategi også være de enkelte myndigheder, der decentralt opretter deltidsstillinger i strukturen efter behov.

De frivillige vil fortsat være samlet i Hjemmeværnet, hvor de yder støtte til blandt andet Forsvarets opgaveløsning.

Samarbejde med civile arbejdsgivere

Indførelsen af deltidsansættelser med en højere grad af forpligtigelse og fleksibilitet end de nuværende rådighedskontrakter for personel af reserven samt et øget behov for støtte fra Hjemmeværnets frivillige forventes også at medføre et øget behov for støtte fra civile arbejdsgivere, Employer Support. Det bør i den forbindelse overvejes, om den indsats, der i

øjeblikket foregår i rammen af InterForce, skal styrkes med henblik på at optimere vilkårene for anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige.

Arktis og cyber

Totalstyrkekonceptet betyder, at den samlede personelreserve skal indtænkes i løsningen af alle Forsvarets opgaver, herunder også opgaver, der relaterer sig til Arktis og cyber. I forhold til Arktis udestår resultatet af analysearbejde vedr. Forsvarets fremadrettede opgaveløsning med henblik på at identificere, hvilke opgaver, der vil være relevante for personelreserven.

Der er allerede erkendt en række opgaver inden for cyber, hvor personelreserven kan bidrage.

Når grundlaget foreligger, anbefales det, at opgaver i forhold til Arktis og cyber identificeres, og indgår i den samlede implementeringsplan for en effektiv anvendelse af Forsvarets personelreserve.

Den videre implementering efter politisk godkendelse

Det anbefales, at implementeringen af et *totalstyrkekoncept* iværksættes hurtigst muligt under ledelse af Forsvarschefen og chefen for Hjemmeværnet.

Rapportens anbefalinger kan indgå i den detaljerede plan for implementeringen af et dansk *totalstyrkekoncept*, som vil blive udarbejdet i samarbejde mellem Forsvarschefen og chefen for Hjemmeværnet. Implementeringsplanen vil løbende blive evalueret og justeret.

Kommunikation

Det er en forudsætning for succes, at implementering af et *totalstyrkekoncept*, herunder at deltidsansættelse skal afløse de nuværende rådighedskontrakter for reservepersonel, støttes af en effektiv kommunikationsindsats under nødvendig hensyntagen til det nuværende personel. Det anbefales derfor at målrette Forsvarets interne kommunikation med henblik på at informere om *totalstyrkekonceptet*, herunder at styrke personellets opfattelse af at tilhøre en og samme organisation, uanset om den enkelte er fuldtidsansat, deltidsansat personel af reserven eller frivillig i Hjemmeværnet. Samtidig skal kommunikationsindsatsen også udtrykke respekt for de forskelligheder, der eksisterer mellem de enkelte personelgrupper, herunder anerkendelse af værdien af de fuldtidsansattes indsats.

INDHOLDSFORTEGNELSE

RESUMÉ	1
1. INDLEDNING	12
1.1 Baggrund	12
1.2 Opgaveanalyse og kommissorium	12
1.3 Arbejdets organisering	13
1.4 Rapportens struktur og analysemodel	13
1.5 Definitioner	13
2. NUVÆRENDE ANVENDELSE	14
2.1 Baggrund	14
2.2 Metode	14
2.3 Hvem er Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven?	14
2.4 Hvad anvendes Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven til?	18
2.5 Hvad kan Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven?	22
2.6 Hjemmeværnets frivillige, personel af reserven og det omkringliggende samfund	25
2.7 Sammenfatning	27
3. INTERNATIONALE ERFARINGER	29
3.1 Baggrund	29
3.2 Metode	29
3.3 Formål med reserven	30
3.4 NATO anvendelse af reserven	30
3.5 Totalstyrkekonceptet	32
3.6 Anvendelse af reserven	32
3.7 Uddannelsesstrukturer	34
3.8 Ansættelses- og tilknytningsforhold	35

3.9	Rekruttering	36
3.10	Employer support	37
4.	FREMTIDIGE OPGAVER OG ANVENDELSE	39
4.1	Baggrund	39
4.2	Struktur og metode	39
4.3	Forsvarets fremtidige opgaver	39
4.4	Forsvarets og Hjemmeværnets fremtidige behov for anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven	44
4.5	Sammenfatning	57
5.	HR-STRATEGIENS BETYDNING	62
5.1	Baggrund	62
5.2	Formål	62
5.3	Metode	62
5.4	HR-strategiens betydning for Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven	62
5.5	Sammenfatning	67
6.	STRATEGIMODEL	69
6.1	Baggrund	69
6.2	Metode	69
6.3	Generelle forhold	69
6.4	Personelstruktur og kontraktforhold	70
6.5	Anvendelse af deltidsansatte og Hjemmeværnets frivillige	72
6.6	Forankring	74
6.7	Indtænkning i opgaveløsningen	75
6.8	Et dansk Totalstyrkekoncept	76
6.9	Koordination mellem Forsvaret og Hjemmeværnet	76
6.10	Tættere samarbejde mellem Forsvarets og Hjemmeværnets myndigheder	76

6.11	Strategisk forankring af totalstyrkekonceptet	76
6.12	Løn og ydelsesforhold	77
6.13	Nye opgaver, herunder Arktis og Cyber	78
6.14	Uddannelsesstruktur	78
6.15	Økonomi	79
6.16	Særlige grupper/forhold	79
7.	KONKLUSION	81
7.1	Delstrategi	81
7.2	Fremadrettet anvendelse og omfang af den samlede personelreserve	84
8.	ANBEFALINGER	85
8.1	Baggrund og metode	85
8.2	Implementering	85
8.3	Strategisk forankring	85
8.4	Identifikation, oprettelse og bemanning af deltidsstillinger	86
8.5	Løn- og aftaleforhold	86
8.6	Koordination mellem Forsvaret og Hjemmeværnet	86
8.7	Rekruttering af Hjemmeværnets frivillige og af deltidsansat personel	87
8.8	Registrering af civile kompetencer	87
8.9	Tilpasning af Hjemmeværnets og Forsvarets uddannelser	87
8.10	Employer Support – lovgivning	87
Bilag:	Nuværende forhold vedr. økonomi, løn og ydelser	

KAPITEL 1

1. INDLEDNING

1.1 Baggrund

Nærværende rapport er en analyse af den fremtidige anvendelse af personel af reserven i det danske forsvar. I analysen undersøges også forhold vedrørende anvendelsen af Hjemmeværnets frivillige.

Analysen er iværksat i medfør af Aftalen på Forsvarsområdet 2013-2017, hvor det blandt andet fremgår:

”Reserveofficerer og øvrigt personel af reserven udgør både en vigtig personelreserve for Forsvaret og Hjemmeværnet – herunder i forbindelse med Forsvarets internationale engagement – og en værdifuld kapacitet, der kan være med til at styrke tilknytningen mellem Forsvaret og det øvrige samfund. Anvendelsen af reserveofficerer og andet personel af reserven fortsættes derfor i den kommende forligsperiode”

”Der iværksættes en analyse af den fremtidige anvendelse af personel af reserven i dansk forsvar. Analysen skal inddrage erfaringer fra internationale missioner, og der skal tages udgangspunkt i en effektiv ressourceudnyttelse. Analysen forelægges forligskredsen i foråret 2014.”

På denne baggrund har Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen i samarbejde med Hovedorganisationen for Personel af Reserven i Danmark (HPRD) gennemført en analyse af Forsvarets samlede personelreserve³.

1.2 Opgaveanalyse og kommissorium

På baggrund af en indledende opgaveanalyse igangsatte Forsvaret analysearbejdet ved udsendelse af kommissorium i april 2013⁴.

Af kommissoriet fremgår det, at analysen og rapportens anbefalinger med udgangspunkt i Forsvarets og Hjemmeværnets behov samt de rammer, der er udstukket i Aftale på Forsvarsområdet 2013-2017 skal:

- Redegøre for internationale erfaringer.
- Fremkomme med forslag til modeller for en overordnet strategi for Forsvarets og Hjemmeværnets fremtidige anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven, idet økonomiske forhold og konsekvenser afdækkes og opgøres.

³ Ved Forsvarets samlede personelreserve forstås både personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige.

⁴ Forsvarskommandobefaling 06-2013, *Kommissorium for analyse vedrørende Forsvarets fremtidige anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.*

- Beskrive og vurdere konkrete forslag som kan bidrage til en øget samt fleksibel og resourceeffektiv anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven i Forsvarets og Hjemmeværnets fremtidige opgaveløsning og operative kapaciteter.
- Identificere og beskrive forudsætninger for, at Forsvarets niveau II myndigheder og Hjemmeværnet kan udarbejde myndighedsspecifikke implementeringstiltag.
- Identificere områder med relevans for strategien, hvor der ses behov for yderligere af-dækning.

Rapporten skal ligeledes skabe grundlag for den i Aftale på Forsvarsområdet 2013-2017 nævnte afrapportering til forligskredsen.

1.3 Arbejdets organisering

I forbindelse med analysearbejdet blev der nedsat en styregruppe under ledelse af chefen for Personelstaben i Forsvarskommandoen. I styregruppen indgik udover cheferne for de tre operative kommandoer også stabschefen for Hjemmeværnskommandoen. Arbejdet med analysen har derudover involveret, repræsentanter fra bl.a. Forsvarskommandoen, Hjemmeværnskommandoen, Hovedorganisationen for Personel af Reserven i Danmark, InterForce, Hærens Operative Kommando, Søværnets Operative Kommando, Flyvertaktisk Kommando samt Forsvarets funktionelle tjenester. Der er desuden gennemført en orientering af Hærens Konstabel- og Korporalforening, Centralforeningen for Stampersonel og Hovedorganisationen af Officerer i Danmark, hvor rapportens foreløbige konklusioner og anbefalinger blev præsenteret og vel modtaget.

1.4 Rapportens struktur og analysemodel

Rapporten består af 8 kapitler, som proces- og analysemæssigt er opdelt i tre dele: Redegørelse (kapitel 1, 2 og 3) samt en redegørende analyse (kapitel 4 og 5), som danner grundlag for rapportens syntese og anbefalinger (kapitel 6, 7 og 8).

1.5 Definitioner

I denne rapport anvendes begreberne *Forsvarets samlede personelreserve* samt *deltidsansættelse*.

Ved *Forsvarets samlede personelreserve* forstås i denne rapport den samlede personelressource bestående af personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige

Ved *deltidsansættelse* tages udgangspunkt i, at det på arbejdsmarkedet i overenskomst-mæssig sammenhæng eksisterende begreb kan dække det fremtidige behov for ansættelse af personel af reserven som en afløsning for de nuværende rådighedskontrakter. Dette med henblik på at skabe et fleksibelt alternativ til ansættelse på fuld tid, som indebærer en højere grad af gensidig forpligtigelse i forhold til tjeneste og udsendelse i international mission.

KAPITEL 2

2. NUVÆRENDE ANVENDELSE

Formålet med dette kapitel er at redegøre for Forsvarets og Hjemmeværnets nuværende anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og af personel af reserven.

2.1 Baggrund

Den nuværende gruppe af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven udgør personelgrundlaget – ”arven” – som den fremtidige anvendelse af personellet skal baseres på. Det er derfor væsentligt at skabe et overblik over disse personelgrupper for på den baggrund at kunne gennemføre den videre analyse af deres muligheder for at bidrage til Forsvarets og Hjemmeværnets fremtidige opgaveløsning.

2.2 Metode

Kapitlet er opdelt i tre redegørelser, der behandler den nuværende gruppe af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven, anvendelse af dette personel samt hvilke kompetencer og muligheder personellet besidder. Kapitlet afsluttes med en sammenfatning.

2.3 Hvem er Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven?

Som overordnet fællesnævner for Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven kan siges, at begge personelgrupper består af personel, der ikke er fuldtidsansatte i Forsvaret eller Hjemmeværnet; men som har tegnet kontrakt for at bidrage til Forsvarets og Hjemmeværnets opgaveløsning. I de efterfølgende punkter beskrives karakteristika, forskelle og ligheder mellem de to grupper.

2.3.1 Hjemmeværnets frivillige

Hjemmeværnet er en frivillig militær beredskabsorganisation, der som del af det militære forsvar leverer støtte til Forsvarets opgaveløsning og til Danmarks samlede beredskab. Hjemmeværnet består af ca. 47.000 frivillige opdelt i ca. 16.000 aktive og ca. 31.000 i Hjemmeværnets reserve. De aktive frivillige skal opfylde årlige krav til aktivitetsniveau (min. 24 timer) og uddannelse.

Hjemmeværnets frivillige er organiseret i underafdelinger (kompagnier, flotiller og eskadri-
ler med typisk 60 til 120 aktive), der iht. værnsgren indgår i Hærhjemmeværnsdistrikter, Virksomhedshjemmeværnsdistriktet (Hærhjemmeværnet), marinehjemmeværnsdistrikter (Marinehjemmeværnet) eller Flyverhjemmeværnsdistriktet (Flyverhjemmeværnet).

Faktaboks ⁵ : Hjemmeværnets aktive frivillige.					
Forankring og antal (ca.):		Aldersfordeling ⁶ :		Fordeling på kategorier (ca.):	
Hærhjemmeværnet inklusive virksomhedshjemmeværn	12.316	18-39 år	28 %	Officerer	8 %
Marinehjemmeværnet	2.418	40-49 år	28 %	Øvrige befalingsmænd	18 %
Flyverhjemmeværnet	1.527	50-59 år	20 %	Menige	74 %
Samlet aktive frivillige	16.261	60+ år	24 %		

De frivilliges militære grunduddannelse består af 250 - 300 timers lovpligtig uddannelse, der skal være gennemført i løbet af de første tre år efter kontrakttegning. Frivillige, der allerede har en militær uddannelse fra Forsvaret, behøver blot at gennemføre en korterevarende Hjemmeværnsspecifik uddannelse. Efter- og videreuddannelse af de frivillige foregår i regi af Hjemmeværnet.

Samlet kan Hjemmeværnets frivillige beskrives som et bredt og repræsentativt udsnit af Danmarks befolkning⁷, der i kraft af deres frivillige medlemskab af Hjemmeværnet har erhvervet og/eller vedligeholder en militær uddannelse, der sætter dem i stand til at støtte Forsvarets og/eller det samlede danske beredskabs opgaveløsning.

2.3.2 Personel af reserven

Under den kolde krig bestod krigsstyrken af omkring 65.000 soldater. Heraf var ca. to tredjedele hjemsendte værnepligtige og sergenter, der skulle føres af reserveofficerer. Også i den internationale tjeneste, primært i FN-missioner og i forbindelse med enkeltmandsudsendelser, blev reserven anvendt intensivt for at sikre, at det fastansatte militære personel kunne koncentrere sig om Forsvarets daværende hovedopgave, mobiliseringsforsvaret.

I løbet af 1990'erne blev anvendelsen af reserven i Danmark mindre i medfør af omstillingen af Forsvaret efter den kolde krigs ophør. I 2004 blev det som led i daværende forsvarsaftale overvejet at afvikle reserven i Danmark på baggrund af blandt andet en revurdering af reservens kapacitet til at indgå i en række mere skarpe operationer samt med henblik på at frigøre midler til de internationale indsatser. Dette betød blandt andet, at reserveofficersuddannelsen midlertidig blev indstillet.

⁵ Alle tal i denne faktaboks: SFI rapport "Frivillige i Hjemmeværnet" (2011).

⁶ Tendensen i de senere år viser et svagt fald i det samlede antal frivillige; mens antallet af 18-29 årige frivillige til gengæld er stigende.

⁷ I forhold til befolkningens gennemsnit er der flere af Hjemmeværnets frivillige, der har gennemført en civil uddannelse. 44 % af de frivillige har en faglig uddannelse, 28 % har en kort eller mellemlang videregående uddannelse og 15 % har en lang videregående uddannelse.

Det viste sig dog, at belastningen på fastansat personel var af et sådant omfang, at personel af reserven fortsat blev anvendt i stort tal både nationalt og i udlandet dog indledningsvis ikke i rollen som førere. I 2009 blev uddannelsen af reserveofficerer genoptaget om end i begrænset omfang sammenlignet med tiden under den kolde krig.

I 2014 har ca. 1.900 personel af reserven rådighedskontrakt med Forsvaret. Der er reserveenheder underlagt alle tre værn, totalforsvarsregionerne, samt sprogofficerer under Forsvarsakademiet og sundhedsfagligt personel, civile og militære, underlagt Forsvarets Sundhøjstjeneste. Personel af reserven leverer lidt over 20.000 indkommanderingsdage svarende til ca. 100 årsværk. Her er der set bort fra, at der med det nuværende system for anvendelse af personel af reserven bruges mange indkommanderingsdage på administrative forhold samt rejsetid, hvilket vanskeliggør en reel sammenligning med fuldtidsansatte årsværk. Indkommanderingsdagene fordeler sig iøvrigt ikke jævnt i forhold til personel af reserven på rådighedskontrakt. Reelt leveres størsteparten af indkommanderingsdagene af en gruppe på mindre end 1000 meget aktive personel af reserven, mens en stor del udelukkende indkommanderes enkelte dage om året i forbindelse med vedligeholdende militær træning.

Dagens reserve kan deles op i den ældre gruppe af personel af reserven, der har fastholdt tilknytningen til Forsvaret i perioden 2004 - 2009 og den forholdsvis lille gruppe på knap 200 yngre, der er uddannet efter genoptagelse af reserveofficersuddannelsen i 2009.

Selvom Danmark ikke er blandt de NATO-lande, der bruger reserven mest har personel af reserven bidraget betydeligt i en periode med intensiv dansk deltagelse i internationale operationer.

Hovedparten af personellet af reserven har kontrakt på baggrund af deres militære uddannelse og kvalifikationer. Der er dog også kontrakt med et antal på baggrund af civil uddannelse og kvalifikationer, herunder sundhedsfagligt personel, jurister og teologer.

Alt personel af reserven har modtaget en militær uddannelse.

Faktaboks: Personel af reserven.					
Forankring og antal (ca.):		Aldersfordeling:		Fordeling på kategorier (ca.):	
Hærens Operative Kommando	750	18-39 år	51 %	Officerer	67 %
Søværnets Operative Kommando	70	40-49 år	29 %	Øvrige befalingsmænd	27 %
Flyvertaktisk Kommando	300	50-59 år	18 %	Menige	6 %
Hjemmeværnskommandoen	450	60+ år	2 %		
Forsvarsakademiet	250				
Forsvarets Sundhedstjeneste	100				

Rekruttering til reserven af menige og befalingsmænd af sergentgruppen sker udelukkende fra tidligere fastansat personel. For officerer af reservens vedkommende har hovedreglen hidtil været, at disse rekrutteres direkte og uddannes via en særlig grunduddannelse for officerer af reserven. Supplerende er der rekrutteret fra tidligere fastansatte officerer. Den særlige uddannelse for officerer af reserven er ligesom Forsvarets øvrige officersgrunduddannelser pt. sat i bero henset til, at der på grund af omstruktureringer og persontilpasninger ikke er noget strukturelt behov. Undtaget fra dette er sprogofficerer, der fortsat rekrutteres direkte og grunduddannes i sprog- og kulturforståelse ved Forsvarsakademiet.

Samlet kan personel af reserven beskrives som militært uddannet og anvendt med baggrund i to typer behov, primært Forsvarets behov for at supplere eksisterende militære kompetencer og sekundært Forsvarets behov for civile kompetencer til at komplementere militær opgaveløsning.

2.3.3 Økonomiske og ressourcemæssige forhold

En oversigt over nuværende løn- og ydelsesmæssige forhold for Hjemmeværnets frivillige og for personel af reserven fremgår af bilag. Bilaget indeholder endvidere eksempelvis sammenligning af udgifter i forbindelse med anvendelse af en fuldtidsansat officer, en officer af reserven og en frivillig officer fra Hjemmeværnet – samt en beskrivelse af de forudsætninger, der ligger bag disse eksempler.

2.4 Hvad anvendes Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven til?

2.4.1 Hjemmeværnets frivillige

Hjemmeværnets hovedformål er at støtte Forsvarets opgaveløsning samt at kunne støtte samfundets samlede beredskab⁸. Hjemmeværnets frivillige er organiseret i enheder og løser som hovedregel ikke opgaver som enkeltpersoner men i enhedsramme.

2.4.1.1 Støtte i relation til Forsvarets opgaver i Danmark

Hjemmeværnets primære operative kompetence er bevogtning. Herudover opstiller Hjemmeværnet i hver værnsgren enheder, der er særligt egnede til at yde støtte i rammen af Hærens, Søværnets og Flyvevåbnets opgaveløsning. Således er Marinehjemmeværnet eksempelvis i færd med at opbygge en kapacitet inden for Maritime Force Protection, der bl.a. skal kunne støtte Søværnet i rammen af et Deployable Harbour Protection Module, mens Flyverhjemmeværnets bevogtningsenheder er specialiserede mod opgaver i relation til bevogtning af flyvestationer og luftfartøjer på jorden.

Hjemmeværnet (og dermed de frivillige) støtter Hærens Operative Kommando i forbindelse med bevogtningsopgaver på militære objekter. Hærens Operative Kommando har overdraget ansvaret for denne opgave til totalforsvarsregionerne. Hærhjemmeværnsdistrikterne deltager i planlægningen og gennemfører ved aktivering indsættelsen af hjemmeværnsenheder til løsning af bevogtningsopgaven.

Hjemmeværnet støtter tillige Forsvaret med løsning af permanente opgaver, eksempelvis støtte til Søværnet ved suverænitetshåndhævelse til søs, eftersøgnings- og redningstjeneste til søs, havmiljøopgaver samt med ammunitionsrydning og opretholdelse af Forsvarets sneberedskab.

Hjemmeværnet støtter endvidere Forsvarets uddannelser ved at stille enheder til rådighed under de tre værns basisuddannelse af værnepligtige samt ved øvrig uddannelses- og øvelsesvirksomhed.

⁸ Grundlaget for Hjemmeværnets virke og Hjemmeværnets støtte til Forsvaret fremgår af

- Lov om Forsvarets formål, opgaver og organisation.
- Lov om Hjemmeværnet (Lovbekendtgørelse nr. 80 af 12. februar 2004 om Hjemmeværnet og Lov nr. 277 af 5. april 2006 om ændring af lov om Hjemmeværnet og Lov nr. 489 af 7. juni 2006 om ændring af lov om Forsvarets personel og lov om Hjemmeværnet).
- Aftale på forsvarsområdet 2013 – 2017 af 30. november 2012.
- Forsvarsministeriets policy for Hjemmeværnets operative indsættelse af 5. april 2006.
- Forsvarskommandoens direktiv for Hjemmeværnets operative anvendelse FKODIR KD 272-1.
- Hærens Operative Kommandos direktiv for Hjemmeværnets operative anvendelse HOKDIR HJV ANV.
- Søværnets Operative Kommandos bestemmelse for Marinehjemmeværnets operative anvendelse SOKBST 277-1.
- Flyvertaktisk Kommandos bestemmelse for Flyverhjemmeværnets operative anvendelse FTKBST 278-1.

2.4.1.2 Støtte i relation til Forsvarets internationale opgaver

Hjemmeværnet har i de seneste år i stigende grad bidraget til Forsvarets internationale operationer. Hjemmeværnet har således udsendt bevogtningsenheder til danske lejre i Afghanistan (ISAF) og Kosovo (KFOR).

Samtidig har Hjemmeværnet fokuseret på at udvikle sin evne til at bidrage til Forsvarets og Danmarks internationale opgaveløsning - især inden for områderne militær kapacitetsopbygning og militær støtte til civil genopbygning. Dette skal bl.a. ske under inddragelse af de frivilliges civile kompetencer. I rammen af Hjemmeværnets Kapacitetsopbygningscenter er der således iværksat en frivillig registrering af de frivilliges civile kompetencer i et kompetenceregister (i DeMars) for at opbygge et overblik over relevante kompetencer. Som et produkt af dette arbejde var der i perioden september 2013 til februar 2014 udsendt et landbrugsudviklingsbidrag til Afghanistan opstillet på baggrund af frivillige medlemmers civile kompetencer.

Andre eksempler på Hjemmeværnets øgede kapacitet inden for det internationale område er det kommende hjemmeværnsbidrag til kapacitetsopbygning af libyske enheder, instruktørstøtte til Søværnets Operative Kommando med henblik på uddannelse i eftersøgnings- og redningstjeneste i Østafrika samt Hjemmeværnets kapacitetsopbygningsaktiviteter i forhold til det georgiske "hjemmeværn".

2.4.1.3 Støtte til politiet

Hjemmeværnets frivillige leverer støtte til politiet inden for opgavetyperne:

- Afspærring og adgangskontrol.
- Færdselsregulering.
- Varsling og evakuering.
- Eftersøgning efter personer eller effekter.
- Observation.
- Sikkerhedsransagning.
- Transport.
- Udlån af køretøjer eller andre transportmidler.
- Udlån af materiel.
- Håndtering og registrering af effekter og registrering af personer ved omfattende hændelser.

De frivillige i Hærhjemmeværnets Politihjemmeværnsenheder er særligt uddannede til at levere støtte til Politiet ifm. specielt færdselsregulering. Marinehjemmeværnets fartøjer og gummibåde støtter Politiet i eftersøgninger, evakueringer, eller fungerer som platform for politiet til søs.

2.4.1.4 Støtte til det civile beredskab, SKAT og øvrige civile myndigheder

Hjemmeværnet støtter redningsberedskabet ved større hændelser som f.eks.: Oversvømmelse efter skybrud, vandforurening, stormskader etc. Marinehjemmeværnet har

indgået en række lokale samarbejdsaftaler med både SKAT, Beredskabsstyrelsen, Dansk Center for Havforskning og Kystdirektoratet.

2.4.1.5 Efter- og videreuddannelse, øvrige aktiviteter mv.

Uddannelse af de frivillige foregår hovedsageligt lokalt ved den underafdeling, som de tilhører ved det regionale uddannelsescenter, samt ved øvelser gennemført af underafdeling, distrikt og region. Endvidere kan de frivillige deltage i kurser ved Hjemmeværnsskolen i Nymindegab samt uddanne sig via fjernundervisning.

Generelt er Hjemmeværnets uddannelsesaktiviteter organiseret under hensyntagen til de frivilliges vilkår. Det vil sige, at langt hovedparten af aktiviteterne gennemføres om aftenen og i weekender, ligesom tilstedeværelsesdelene af kurser mv. er reduceret mest muligt til fordel for fjernundervisning, individuel forberedelse og lignende.

Det skal bemærkes, at Hjemmeværnets uddannelser hidtil kun i begrænset omfang er kvalificerende inden for Forsvarskommandoens område.

2.4.2 Personel af reserven

Forsvaret opstiller (siden mobiliseringsforsvarets afskaffelse i 2005) ikke længere egentlige operative enheder, bemandet med personel af reserven. I stedet er personel af reserven samlet i entiteter, knyttet til niveau II/III myndigheder og enheder. Generelt anvendes personellet herfra som enkeltpersoner på baggrund i deres kvalifikationer mv.

Det vil sige, at personel af reserven i dag i hovedsagen anvendes som specialister, stabspersonel, projektsagsbehandlere mv. Personel af reserven anvendes på den baggrund hovedsageligt i funktioner, hvor de kan supplere Forsvarets faste struktur og/eller bidrage med redundans i eksempelvis operative stabe, hvor der i forbindelse med operativ opgaveløsning eller øvelsesvirksomhed er behov for at udvide den samlede personelkapacitet til at dække døgnbemanding af et hovedkvarter.

2.4.2.1 Forsvarets opgaver i Danmark

Sundhedsfagligt personel, teologer og militærjurister er designet til stillinger i alle tre værn (og det værnsfælles område), hvor der er behov for deres specifikke civile kvalifikationer.

Personel af reserven anvendes hovedsageligt således:

Hæren:

- Officerer af reserven anvendes i uddannelsesfunktioner (delingsførere, faglærere, instruktører) i enheder, hvor der uddannes værnepligtige (Hærens Basisuddannelse).
- Officerer og sergenter af reserven anvendes desuden i forbindelse med uddannelsesaktiviteter, hvor der i perioder er behov for supplerende faglærere og instruktørkapacitet til planlægning og gennemførelse.

- Endvidere anvendes personallet i visse operative funktioner i stabe på bataljons-, brigade-, divisions- og korpsniveau. Et antal personel af reserven anvendes desuden til støtte for Hærens Operative Kommando inden for presse- og informationstjenesten samt i forbindelse med besøgsvirksomhed.

Søværnet:

- Personel af reserven anvendes i specialistfunktioner og til diverse projekt-/ eller planlægningsarbejder.
- Søværnets Operative Kommando anvender herunder bl.a. personel af reserven inden for civilt-militært samarbejde (CIMIC) i det maritime miljø.

Flyvevåbnet:

- Personel af reserven anvendes i specialistfunktioner, i forbindelse med øvelses- og uddannelsesplanlægning samt i projektarbejder, herunder som konsulentbistand.
- Personel af reserven anvendes herudover især til planlægning, tilrettelæggelse, og gennemførelse af militær efteruddannelse for Flyvevåbnets faste personel.

Hjemmeværnet

- Personel af reserven anvendes i den regionale føringsstruktur (REFØ), der i givet fald skal kunne føre enheder af totalforsvarsstyrken, hvis denne indsættes. Begrebet REFØ dækker over tre typer af reservepersonel, hvor kun den største gruppe har en opgave i relation til føring af kompagnierne i totalforsvarsstyrken.

Den ene gruppe er designeret til stabene i de tre totalforsvarsregioner og indgår i stabsstrukturen. Denne indeholder tillige forbindelsesofficerer, som totalforsvarsregionerne i forbindelse med en indsættelse efter behov kan udsende til andre stabe og myndigheder.

Den anden gruppe er lokalforsvarsafsnitsstabe, som har til opgave at kunne føre både totalforsvarsstyrken og grupper af hjemmeværnskompagnier, der indsættes.

Den sidste - og største - gruppe er den egentlige føringsstruktur til kompagnierne i totalforsvarsstyrken.

2.4.2.2 Forsvarets internationale opgaver

Erfaringerne fra Forsvarets internationale missioner viser, at personel af reserven primært udsendes som enkeltpersoner hhv. supplement til stabe og enheder. Personel af reserven anvendes i internationale operationer primært som specialister (herunder sundhedsfagligt personel), i stabsfunktioner og/eller som observatører.

På visse områder bidrager personel af reserven med kvalifikationer, der ikke er til rådighed i den faste struktur. Det gælder eksempelvis sundhedsfagligt personel og sprogofficerer. For hovedpartens vedkommende er personel af reserven dog indsat i militære funktioner på baggrund af deres militære uddannelse og kvalifikationer. Herved bidrager personel af reserven til at aflaste den faste struktur samt til at skabe øget redundans og dybde i den samlede struktur.

2.4.2.3 Efter- og videreuddannelse, øvrige aktiviteter mv.

Som hovedregel er det behovet ved den enhed/myndighed, hvor det pågældende personel af reservens entitet er tilknyttet, der afgør, hvilke og hvor mange aktiviteter, som den enkelte bør og kan deltage i. Der er dog betydelige anvendelsesforskelle mellem værnene og mellem de enkelte entiteter/enheder inden for samme værn. Aktivitetsniveauet for den enkelte person af reserven kan derfor variere betydeligt.

Der har tidligere været oprettet og gennemført egentlige videreuddannelser specielt for officerer af reserven. Disse er dog pt. sat i bero i lyset af Forsvarets nye HR-strategi og udviklingen i medfør af forsvarsforliget 2013-17.

2.5 Hvad kan Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven?

I dette afsnit opgøres Hjemmeværnets frivilliges og personel af reservens muligheder og potentiale i relation til fremadrettet anvendelse.

2.5.1 Hjemmeværnets frivillige

De frivillige besidder militære kvalifikationer erhvervet via uddannelse i Hjemmeværnet eller Forsvaret og vedligeholdt gennem tjenesten i Hjemmeværnet.

Hjemmeværnets funktionsvilkår, herunder krav til aktivitetsniveau og ydelsesmulighederne, sætter rammen for hvor mange timer, de frivillige kan forventes at levere til Hjemmeværnstjeneste og dermed hvor højt et uddannelses- og specialiseringsniveau, man kan opnå i Hjemmeværnsenheder.

Selv om de frivilliges militære uddannelsesniveau som udgangspunkt baserer sig på den lovpligtige uddannelse for frivillige og efterfølgende min. 24 timers årlig tjeneste, indeholder Hjemmeværnet et ikke ubetydeligt antal frivillige, der har aftjent deres værnepligt eller været fastansatte i Forsvaret. Denne gruppe frivillige besidder militære kvalifikationer, der i visse sammenhænge er sammenlignelige med personel af reservens eller fastansatte soldaters kvalifikationer.

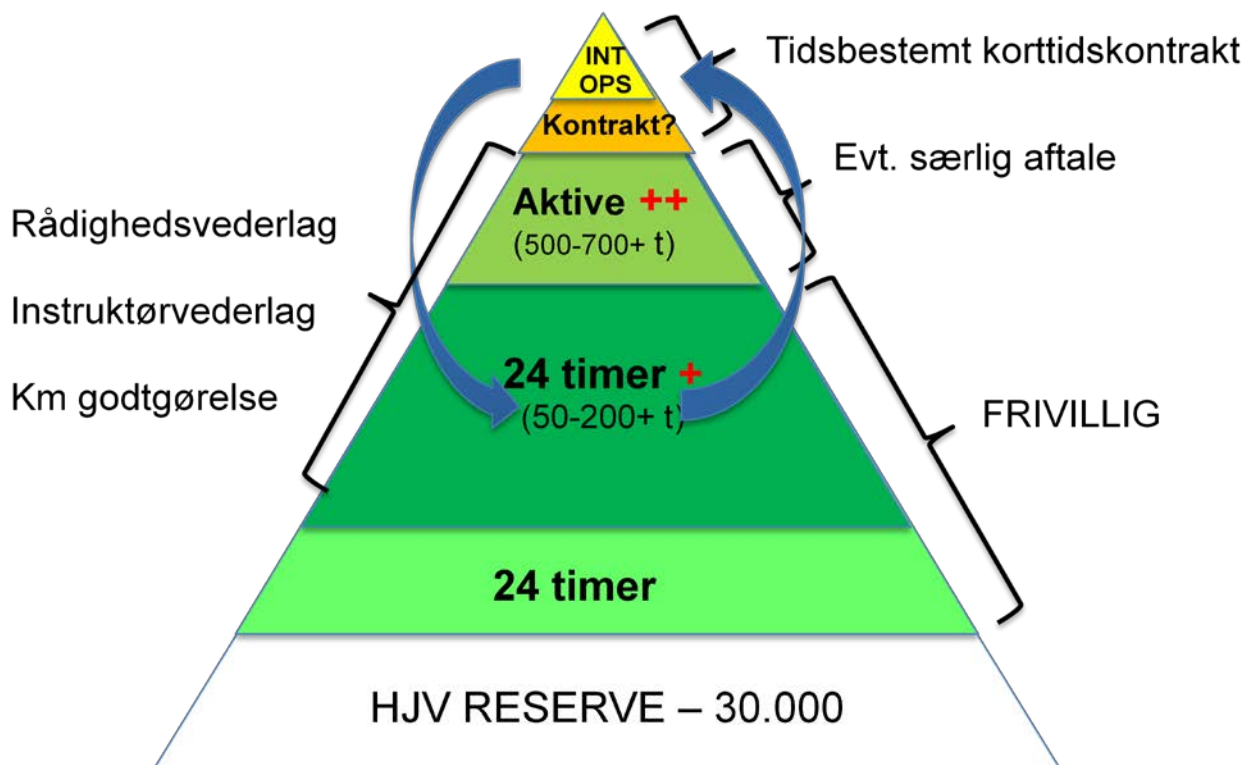
De frivillige besidder herudover på baggrund af civil uddannelse og erhvervserfaring forskellige kompetencer. Disse giver de frivillige et potentiale for at bidrage til støtte til det civile samfund såvel som støtte til militære opgaver, f.eks. inden for militær kapacitetsopbygning og militær støtte til civil genopbygning. Det er bl.a. en del af baggrunden for arbejdet med at afdække og registrere frivilliges civile kompetencer ved Hjemmeværnets Kapacitetsopbygningscenter.

De frivillige er ikke forpligtede til at give møde ud over ved krig og andre ekstraordinære forhold. Alligevel er det eksempelvis muligt for Marinehjemmeværnet at opretholde et beredskab på en time for de 30 sejlene enheder og for de 12 hærhjemmeværnsdistrikter et beredskab med henblik på at kunne stille 30 mand inden for en time og 100 mand inden for tre timer. Dette opnås ved at opretholde en vis volumen i organisationen og derved skabe redundans. Det vil sige, at der eksempelvis i Marinehjemmeværnet er uddannet et antal besætninger til hvert fartøj. Herved sikres, at der altid vil være et tilstrækkeligt antal frivillige, der kan give møde inden for beredskabet.

En gruppe af de frivillige leverer mere end 200 timers tjeneste årligt. Disse meget aktive frivillige (ca. 40 - 45 % af de aktive svarende til ca. 6 - 7.000 frivillige) anvendes typisk i de bedst uddannede Hjemmeværnsenheder, fx Hærhjemmeværnets Særlige Støtte- og Re-kognosceringsenhed (SSR), motoriserede overvågningsdelinger og infanterikompagnier; Marinehjemmeværnets sejlene enheder og Flyverhjemmeværnets flyvende enheder.

Hjemmeværnsloven giver mulighed for at indgå aftale med frivillige om særlig tjeneste med øgede krav til uddannelse og tjeneste. Denne hjemmel anvendes ikke i dag, og det vurderes, at sådanne aftaler vil kunne kræve yderligere økonomisk kompensation af de pågældende frivillige.

Nedenstående figur illustrerer, hvordan Hjemmeværnet består af frivillige på vidt forskellige aktivitetsniveauer, og hvordan der bl.a. "i toppen af trekanten" kan identificeres et potentiale for endnu mere krævende/forpligtende tjeneste blandt de mest aktive frivillige. Figuren viser bl.a. også, hvordan den enkelte frivillige over tid kan skifte mellem forskellige aktivitetsniveauer.



Sammenfattende ses på baggrund af ovenstående især fire områder, hvor de frivillige og Hjemmeværnet indeholder et potentiale, der åbner muligheder for en yderligere anvendelse:

- Anvendelse til løsning af opgaver på baggrund af de frivilliges samlede kompetencer, herunder opgaver relateret til militær kapacitetsopbygning og militær støtte til civil genopbygning.
- Mulighed for opstilling af flere kapaciteter med højt beredskab (som beskrevet for marinehjemmeværnsfartøjer) ved opbygning af redundans i organisationen.
- Mulighed for opstilling af yderligere enheder og kapaciteter med højere krav til specialisering og uddannelsesniveau under anvendelse af "meget aktive" frivillige, herunder evt. udnyttelse af potentialet for at skaffe flere meget aktive frivillige gennem forpligtelse til tjeneste med øgede krav til uddannelse og tjeneste jf. Hjemmeværnslovens § 11, stk. 5.
- Mulighed for yderligere at nyttiggøre de militære kvalifikationer hos frivillige med baggrund som tidligere værnepligtige eller fastansatte i Forsvaret.

2.5.2 Personel af reserven

Personel af reserven besidder militære kvalifikationer erhvervet via uddannelse i Forsvaret; herunder for officerer af reservens vedkommende den særlige reserveofficersgrund- og evt. videreuddannelse. Personel af reservens militære kvalifikationer vedligeholdes gennem indkommandering og tjeneste i Forsvaret.

En stor del af personallet af reserven – primært sergentgruppen og menige – besidder militære specialistkvalifikationer på baggrund af deres tidligere tjeneste og uddannelse som fastansatte i Forsvaret. Ligeledes har officerer af reserven op- og udbygget deres militære kompetencer i forbindelse med videreuddannelse og tjeneste i Forsvaret.

På grundlag af deres uddannelse og erhvervs erfaring besidder personel af reserven herudover forskellige civilt erhvervede kompetencer. På sammenlignelig vis som for de frivillige eksisterer der et potentiale for, at personel af reserven kan anvende sådanne kompetencer i forbindelse med militære opgaver, f.eks. opgaveløsning til støtte til det civile samfund eller til støtte for militære opgaver inden for militær kapacitetsopbygning og militær støtte til civil genopbygning. Dette må naturligvis ses i sammenhæng med Forsvarets behov for disse civilt erhvervede kompetencer. I relation hertil er det væsentligt at være opmærksom på, at en del har kontrakt med Forsvaret netop på baggrund af deres civilt erhvervede kompetencer – typisk sundhedsfagligt personel, jurister og teologer.

De nuværende kontraktformer – basiskontrakt og tillægskontrakt (nulkontrakt) – for personel af reserven giver mulighed for at fastholde tilknytning til Forsvaret med minimale udgifter for Forsvaret; såfremt personallet ikke aktiveres.

Såfremt og når personel af reserven aktiveres medfører det en løn- og ydelsesudgift til Forsvaret på samme niveau som for en fastansat af samme grad - samt udgifter til en tjenesterejse.

Sammenfattende ses på baggrund af ovenstående især tre områder, der bør tages særligt hensyn til i forbindelse med fremtidig anvendelse af personel af reserven:

- Anvendelse til løsning af opgaver på baggrund af personallets samlede kompetencer, eksempelvis i relation til støtte til militær kapacitetsopbygning og militær støtte til civil genopbygning. Civilt erhvervede kompetencer registreres generelt ikke i dag.
- Personel af reserven, der er rekrutteret fra tidligere fastansatte, besidder ofte specialuddannelser og erfaring, der er værdifuld for Forsvaret at fastholde.
- Den nuværende kontraktform giver mulighed for tilknytning til Forsvaret, som ved aktivering udløser personel-udgifter, der er på niveau med eller højere end for fastansatte.

2.6 Hjemmeværnets frivillige, personel af reserven og det omkringliggende samfund

Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven er typisk ansatte i en bred vifte af private og offentlige virksomheder. En del er selvstændige erhvervsdrivende, mens andre er studerende eller er uden for beskæftigelse, herunder pensionerede.

Det betyder, at Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven udgør en gruppe på ca. 50.000 personer, der har tæt tilknytning til samfundet og det øvrige arbejdsmarked; en

gruppe, der kan virke som ambassadører for Forsvaret i kraft af deres tilknytning til Forsvaret og Hjemmeværnet.

Eftersom den typiske frivillige og person af reserven er ansat i en virksomhed eller på anden måde afhængig af en hovedindtægt uden for Forsvaret, er de frivillige og personel af reserven afhængige af velvilje fra arbejdsgiver o. lign, når de skal forrette tjeneste i Forsvaret/Hjemmeværnet.

Tilsvarende er Forsvaret og Hjemmeværnet afhængige af, at de pågældende arbejdsgivere er villige til at give frivillige eller personel af reserven fri, når Forsvaret eller Hjemmeværnet har behov for, at personellet deltager i en given aktivitet.

Der er i Danmark i fredstid ingen generel lovmæssig eller lignende hjemmel til at forpligte arbejdsgivere til at lade Hjemmeværnets frivillige eller personel af reserven få fri til deltagelse i Forsvarets eller Hjemmeværnets aktiviteter.

Den nuværende praksis bygger på det princip, at frivillige hhv. personel af reserven dels netop har meldt sig frivilligt, dels reelt ikke er forpligtet til at give møde undtagen under krig eller tilsvarende ekstraordinære forhold. Det er derfor ikke et anliggende for Forsvaret eller Hjemmeværnet, om personen kan frigøres til en given aktivitet; men alene et anliggende mellem den enkelte frivillige eller personel af reserven og dennes arbejdsgiver.

Erfaringsmæssigt giver denne praksis ikke anledning til store problemer i relation til Forsvarets og Hjemmeværnets mulighed for at dække behov for personellens deltagelse. Det må vurderes at skyldes flere forhold, f.eks. at der er en vis redundans i forhold til personelbehovet (mest udpræget i Hjemmeværnet), at personel af reserven aflønnes under indkommandering, så lønindtægt fra hovedarbejdsgiveren evt. kan undværes, samt at Hjemmeværnets frivillige i et vist omfang kan kompenseres for tabt arbejdsfortjeneste. Endvidere anvender en del af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven ferie og frihed til tjeneste i Forsvaret og Hjemmeværnet. Endelig er det forhold, at Hjemmeværnets planlagte aktiviteter i videst muligt omfang er tilpasset de frivilliges vilkår, altså gennemføres på aftener og i weekends, med til at begrænse problemets omfang i Hjemmeværnet.

At problemet ikke opleves større, vurderes også at skyldes, at ganske mange arbejdsgivere udviser forståelse for og fleksibilitet i forhold til medarbejdernes tjeneste som frivillige eller personel af reserven. En faktor i forhold til dette vurderes at være arbejdsgiveres oplevelse af, at medarbejderes tjeneste som frivillige eller personel af reserven giver værdi tilbage til virksomheden, eksempelvis i form af øgede kompetencer.

Frihed til en medarbejder, så denne kan deltage i aktiviteter som frivillig eller personel af reserven, kan medføre, at medarbejderens arbejdsopgaver ikke løses og virksomheden derved lider et tab. Der er på dette område ingen lovgivnings- eller forvaltningsmæssig hjemmel til at give virksomheder økonomisk kompensation for at frigøre en medarbejder til tjeneste som frivillig i Hjemmeværnet eller personel af reserven.

Forsvaret har længe arbejdet sammen med den civile sektor, herunder bl.a. i kredsen Mars & Merkur, som blev skabt i 1970'erne og siden 1999 i det mere kendte netværk InterForce. InterForce blev oprettet primært på baggrund af det danske forsvars stadigt stigende engagement i internationale operationer og oprettelsen af Den Danske Internationale Brigade. Brigaden indeholdt et stort antal personel med rådighedskontrakt; og formålet med oprettelsen af InterForce var bl.a. at øge virksomhedernes velvilje til at frigøre medarbejdere med rådighedskontrakt til vedligeholdende uddannelse og deltagelse i internationale operationer.

Siden da er InterForce virke udvidet til også at dække Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven med øvrige kontraktformer. I dag har 1.758 virksomheder med i alt ca. 950.000 medarbejdere tegnet en støtteerklæring med InterForce. Der er gennem InterForce således etableret en model for samarbejde mellem Forsvaret og offentlige og private arbejdsgivere med henblik på at søge at give frivillige og personel af reserven det bedste grundlag for at fastholde tilknytningen til Forsvaret.

2.7 Sammenfatning

Både Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven kan betegnes som personer, der anvender fritid og lignende til militær efter- og videreuddannelse; og som er villige til at stille op og deltage i opgaveløsning til støtte for Forsvaret og Hjemmeværnet samt for det øvrige samfund.

Der er dog væsentlige forskelle i de to gruppers vilkår, som beskrevet nedenfor.

- For det første er Hjemmeværnets frivillige medlemmer af en beredskabsorganisation og stiller i givet fald frivilligt op (også med kort varsel), hvis der er behov for Hjemmeværnets indsats - f.eks. i forbindelse med ekstremt vejr, større ulykker mv. Frivillige modtager ingen aflønning for denne tjeneste. Personel af reserven deltager derimod som hovedregel i planlagte aktiviteter og er kun forpligtede til evt. at stille med kort varsel, hvis de har tegnet en særlig kontrakt med henblik herpå. Til gengæld modtager personel af reserven løn, når de forretter tjeneste.
- For det andet uddannes og indsættes Hjemmeværnets frivillige primært i enhedsramme; mens personel af reserven som hovedregel anvendes som enkeltpersoner, der supplerer Forsvarets faste enheder og kapaciteter.
- For det tredje har frivillige og personel af reserven som udgangspunkt en forskellig militær uddannelse og kan derfor ikke nødvendigvis løse samme opgaver, selv om de besidder samme militære grad. Et tilsvarende forhold gør sig gældende for frivillige og personel af reserven i forhold til fastansatte i Forsvaret. Individuelt kan frivillige såvel som personel af reserven have en baggrund fra Forsvaret, der gør dem i stand til at udfylde tilnærmelsesvis samme funktion som fastansatte; men som hovedregel er der forskel på det militære uddannelses- og kvalifikationsniveau for f.eks. en fast officer, en

officer af reserven og en frivillig officer i Hjemmeværnet. Samtidigt vil Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven som hovedregel besidde civilt erhvervede kompetencer via deres uddannelse og beskæftigelse uden for Forsvaret og Hjemmeværnet.

Samlet vil Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven pga. forskellige kontrakt- og ydelsesforhold have forskellige vilkår, når de deltager i uddannelsesaktiviteter eller i indsættelser i Danmark. Det medfører, at en frivillig og en personel af reserven, der yder den samme indsats i en og samme aktivitet, modtager forskellige ydelser. Den situation, hvor de to gruppers vilkår ligner hinanden mest, er hvis de udsendes i internationale operationer, hvor de ansættes på korttidskontrakt med Forsvaret (og dermed ikke længere er hverken frivillige eller personel af reserven).

KAPITEL 3

3. INTERNATIONALE ERFARINGER

Formålet med dette kapitel er at give et indblik i internationale erfaringer, der kan danne grundlag for inspiration til fremtidig anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

3.1 Baggrund

I forbindelse med rapportens forberedelse er der indsamlet erfaringer fra en række udpegede internationale samarbejdspartnere. Disse erfaringer vurderes at kunne give inspiration til den fremtidige anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

Det kan konstateres, at det danske Hjemmeværns forhold ikke er direkte sammenlignelig med ret mange andre nationers "hjemmeværn/national guard". Den største lighed er til Norge og Sverige, som har haft et hjemmeværn i over 50 år.

3.2 Metode

Kapitlet søger at underbygge en række af de områder, der behandles i rapporten, igennem redegørelse for internationale erfaringer fra relevante samarbejdsnationer, herunder disse nationers erfaringer fra internationale missioner⁹.

3.2.1 Definitioner

Begrebet "reserve" anvendes i dette kapitel om de forhold, der er fælles for både reserven og de frivillige. Det skyldes, at de internationale samarbejdspartnere, der primært refereres til i kapitlet, anvender begrebet "reserve" til at dække over en række forskellige ansættelsesformer inden for deres reserver.

Begrebet "reserve" skal således ses i en bredere forstand, hvor det dækker over militært personel, der ikke er forpligtet ved fuldtidsansættelse, men typisk er forpligtet til træning, uddannelse og et nærmere defineret niveau af tjeneste.

3.2.2 Rammegivende faktorer

National policy, historiske forhold, lovgivning og samfundsmæssige variabler som f.eks. kultur og befolkningens holdning til Forsvaret er rammegivende faktorer, som tilsammen afgør, hvordan nationer kan anvende deres reserve. Andre nationers erfaringer må derfor forstås i forhold til deres specifikke vilkår, hvilket betyder, at deres erfaringer som udgangspunkt ikke kan overføres direkte til danske forhold.

3.2.3 Afgrænsninger

Kapitlet fokuserer på erfaringer fra Canada, Australien, USA og Storbritannien. Der er desuden indhentet erfaringer fra Sverige, Norge, Tyskland og Holland.

⁹ Det indsamlede materiale er ikke analyseret i forhold til en dansk kontekst, hvorfor der ikke er tale om egentlig "Best-Practice".

Af hensyn til omfanget fokuserer kapitlet på områder og eksempler, der vurderes at kunne være relevante i en dansk kontekst.

3.3 Formål med reserven

Internationale erfaringer peger overordnet set på tre faktorer, som præger en nations policy i forhold til hvordan og i hvor høj grad reserven anvendes og forstås som ressource i opgaveløsning:

- **Økonomi.**

Økonomisk pres og begrænsninger i forsvarsbudgetterne, som får nationen til at indtænke en højere anvendelsesgrad af reserver, for derved fortsat at have adgang til relevante kompetencer i opgaveløsningen.

- **Truslen.**

Truslen imod nationens sikkerhed og behovet for udholdenhed i evnen til at generere større kapaciteter over længere perioder. Behovet for at have en stor styrke til rådighed i tilfælde af en opstået trussel imod nationen. Herunder ligger tillige behovet for suverænitetsbevarelse.

- **Bredde i opgaveløsningen.**

Samfundets behov for at de væbnede styrker kan løse opgaver, som ligger udenfor det specifikke militære opgavekompleks. Opgaver der kun skal løses lejlighedsvis, hvorfor der ikke er behov for permanent at have fastansat personel i strukturen til at løse opgaven.

For samtlige af nationerne gælder det, at argumentationen for at have en reserve er en kombination af alle tre faktorer. Der er således ingen nationer, som har valgt at opretholde en reserve udelukkende på baggrund af den økonomiske faktor.

Oprettelsen af hjemmeværn i det tre skandinaviske lande har baggrund i 2. verdenskrig og skal som udgangspunkt ses som en platform for frivillig støtte til de væbnede styrker. Alle tre hjemmeværn er således oprettet som supplement til eksisterende værn med ansatte og en reserve (mobiliseringshær primært). Alle tre nationer har opretholdt hjemmeværnet som et supplement til den ansatte struktur, uanset om den overordnede ansatte styrkestruktur er baseret på værnepligt og/eller professionelle soldater.

Et andet væsentligt element er anvendelsen af reserven som ambassadører og bindeled til det civile samfund, hvilket er et område, der beskrives som en væsentlig rolle for reserven. Dette forhold er særligt udtrykt i Storbritannien og de tre lande med et hjemmeværn.

3.4 NATO anvendelse af reserven

Dette afsnit beskriver, hvordan reserven anvendes inden for NATO, herunder i udvalgte NATO lande.

3.4.1 National Reserve Forces Committee – NRFC

NRFC er en komite bestående af repræsentanter fra NATO medlems- og partnerlande, som referer til NATO Militærkomite i spørgsmål vedrørende reservens forhold i erkendelse af, at håndtering af reserven er et nationalt anliggende.

Hovedformålene for NRFC er at rådgive NATO Militærkomite vedrørende reservens forhold, at styrke reservens anvendelighed og parathed ved at etablere et forum for deling af best practices og lessons learned samt at samarbejde med relevante organisationer og foreninger, som har en interesse i at understøtte en bedst mulig anvendelse af reserven.

Som bidrag til "Connected Forces Initiative", jf. NATO topmødet i Chicago 2011, har NRFC bidraget med et dokument "Reserve Forces and the Connected Forces Initiative", som danner fundamentet for NATO principper for anvendelse af reserven.

3.4.2 NATO principper for anvendelse af reserven

NATO har valgt at inddele anvendelse af reserven i fire kategorier, som kan danne inspiration for udvikling og anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven i Danmark.

- **Specialkapaciteter.**

Kapaciteter som Forsvaret ikke selv råder over eller kun råder over i begrænset omfang. Eksempler på dette er sundhedsfagligt personel, juridisk og politisk rådgivning samt cyberområdet, hvor der er en afhængighed af kompetencer erhvervet uden for forsvaret.

- **Komplementære kapaciteter.**

Kapaciteter som har til opgave at komplementere Forsvarets faste enheder både i nationalt og internationalt regi. Det kunne for eksempel være ved at løse støtteopgaver for dermed at frigøre fast personel til egentlige kampopgaver. Eksempler på dette er logistikere, bevogtningsenheder, stabspersonel, observatører eller administrativt personel.

- **Supplerende kapaciteter.**

Kapaciteter, der enten supplerer den faste styrkes hjemlige opgaver, når denne er udsendt, eller som løser militære opgaver sammen med og på lige fod med den faste styrke i nationalt eller internationalt regi. Eksempler på dette er uddannelseskapaciteter, som løser den faste enheds opgaver, mens den er udsendt, eller specifikke kapaciteter som enten indgår på lige fod med den faste enhed eller integreres i den faste enhed under indsættelsen.

- **Mobiliseringskapaciteter.**

Kapaciteter, som opstilles med henblik på at imødegå eventuelle storskala katastrofer, enten i form af angreb på nationen eller i form af humanitære katastrofer. Et eksempel på dette er trænede enheder, som kan aktiveres såfremt nationen er truet, som for eksempel Danmarks totalforsvarsstyrke. Et andet eksempel er nødhjælpsenheder, som

kan aktiveres i forbindelse med afhjælpning af nødhjælpssituationer i nationalt og internationalt regi (eksempelvis støtte til redningsarbejde og genopbygning efter katastrofer).

3.5 Totalstyrkekonceptet

Totalstyrkekonceptet dækker her over en række nationers indførelse af et såkaldt *Whole Force* eller et *Total Force* koncept. Konceptet er baseret på en grundidé om at have den rette balance mellem fastansatte, personel af reserven, civilansatte og eksterne leverandører i forbindelse med løsning af forsvarets opgaver.

Dette gøres ud fra en antagelse om, at det ud fra et totalomkostningsprincip er dyrere at løse opgaver med udelukkende fastansat militært personel end med et mix af fastansatte, deltidsansatte personel af reserven, frivillige og eksterne leverandører.

Totalstyrkekonceptet sigter også mod at skabe en hensigtsmæssig balance mellem de forskellige personalekategorier med henblik på at styrke tilknytningen til det omgivende samfund og dermed skabe grundlag for forståelse og opbakning til de enkelte nationers forsvar.

Totalstyrkekonceptet anvendes i en række variationer i og udenfor NATO. Flere nationer i regi af NRFC har implementeret eller er i færd med at implementere, en variation af Totalstyrkekonceptet¹⁰.

3.6 Anvendelse af reserven

I forhold til at vurdere hvorvidt reserven og frivillige hensigtsmæssigt kan anvendes til at løse en given opgave, er der fire overordnede faktorer, som skal tages i betragtning:

- **Beredskabstiden.** Beredskabstiden i forhold til hvor hurtigt enheden skal kunne indsættes. En kortere beredskabstid medfører et højere beredskab og dermed også behovet for en mere forpligtende kontrakttype.
- **Hyppighed i opgaveløsningen.** En hyppigere opgaveløsning øger behovet for, at personellet stiller op og dermed også et behov for en mere forpligtende kontrakttype, hvor den enkelte binder sig til at levere et højere antal dage.
- **Varighed.** En længere indsættelse vanskeliggør muligheden for at kunne opretholde en parallel civil ansættelse samt de nødvendige civile kompetencer til fortsat at være attraktiv på et civilt jobmarked. Hvis der opereres med lange indsættelsesperioder vil det være centralt at kunne yde reservisterne en jobgaranti eller en passende kompensation.

¹⁰ Eksempler på lande der har implementeret totalstyrkekoncept: England, Australien, USA, Canada og New Zealand. Eksempler på lande der er i processen med at nytænke anvendelsen af deres reserver og som også henter inspiration fra totalstyrkekonceptet: Tyskland, Frankrig, Sverige, Norge og Holland.

- **Militære kompetencer.** Specialiserede militære kompetencer stiller højere træningskrav til reservepersonellet. Det betyder, at rådighed over disse kompetencer fordrer et behov for mere forpligtende kontrakttyper og tillige behov for en mere målrettet udvælgelse.

De fire ovenfor nævnte faktorerers samspil bør desuden gives ekstra opmærksomhed. I situationer, hvor der både opereres med lange indsættelsesperioder og et højt beredskab, vil udfordringerne med at fastholde en civil ansættelse parallelt med ansættelsen som reservist øges.

På baggrund af ovenstående gives her eksempler på hvordan personel af reserven og frivillige i hjemmeværn anvendes i opgaveløsningen hos vores internationale samarbejdspartnere:

- To af Storbritanniens tre Special Air Service specialstyrke-regimenter er reserveregimenter, som indgår på lige fod med det fastansatte regiment.
- Støtte til stabe i nationalt og internationalt regi.
- Støtte til taktiske føringsopgaver i internationalt regi, eksempelvis Battlecaptains¹¹ i Royal Air Force.
- Redningsberedskabet (Search and Rescue SAR) – En stor del af SAR beredskabet i Canada løses af reserveenheder, hvor piloterne dog primært udgøres af fastansatte.
- Force Protection/Bevogtning og Nærforsvar¹² – udvalgte Force Protection opgaver i internationale operationer løses af reservepersonel. I Danmark har denne opgave været løst af ansatte frivillige i både Afghanistan (ISAF) og Kosovo (KFOR).
- Logistikenheder, hvor enhederne kan bestå af en kerne af fast personel og resten udgøres af reserver.
- Hjemmeværnet i Norge og Sverige, hvor hovedopgaverne er baseret på den militære opgaveløsning i forhold til territorialforsvaret af respektive nationer og herunder at kunne indgå med kapaciteter til støtte til civilsamfundet som en del af katastrofeberedskabet. Begge landes frivillige bidrager som enkeltpersoner - i Norge også med mindre enhedsbidrag - i internationale operationer.
- I Canada er beredskab til afhjælpning af katastrofer i nationalt og internationalt regi en del af reserveinfanterienhedernes opgave.

¹¹ De officerer, som leder det kollektive forsvar af flyvestationer i internationalt regi – et eksempel er Kandahar, hvor opgaven som Battlecaptain til stadighed løses af personel af reserven.

¹² Begreberne dækker i princippet over forsvar af en installation som f. eks en havn eller en flyvestation (f.eks. Air Base i Afghanistan)

- Varetagelse af træningsopgaver i nationalt regi – uddannelse af diverse kompetencer i nationalt regi.

3.7 Uddannelsesstrukturer

De to mest gængse uddannelsesstrukturer blandt Danmarks internationale samarbejdspartnere og sammenhængen imellem dimensioneringen af reserven og uddannelsesstrukturen er:

- **Enstregenget uddannelsesstruktur**

I en enstregenget uddannelsesstruktur gennemfører reserven den samme uddannelse som det faste personel. Fordelene ved denne model er, at reserven har samme uddannelsesniveau som det faste personel. Forskellen imellem reserven og det operativt trænedede faste personel ligger efter omstændighederne i rutineringsgraden. Desuden indebærer denne model, at der ikke opretholdes særskilte uddannelsesforløb for reserven. En fælles uddannelse giver desuden god mulighed for networking imellem fast personel og reservepersonel, hvilket kan være givende for det fremtidige samarbejde.

Ulempen ved denne model er, at det kan være tidskrævende for reservepersonel at gennemføre uddannelserne. Nationer, der anvender denne model, har ofte relativt korte uddannelser på alle niveauer. Dette gør uddannelserne mere overkommelige for reservepersonel.

- **Flerstregenget uddannelsesstruktur – med særlige reserveuddannelser**

Specifikke reserveuddannelser, hvor reservisterne gennemfører særlige reserveuddannelser eller uddannelse for frivillige i hjemmeværn, adskilt fra den fastansatte styrke. Specifikke reserveuddannelser er oftest korte og målrettet specialer, som løses af reserven.

Fordelene ved denne model er, at uddannelserne kan tilpasses reservisternes civile liv, samt at man grundet uddannelsernes målrettethed og den korte uddannelsestid hurtigt kan uddanne et antal reservister, når der er behov herfor.

Ulemper ved denne model er, at man uddanner snævert anvendelige reserver, som kun kan bruges indenfor deres eget speciale, hvilket betyder, at de ikke direkte kan afløse fast personel. Desuden skal der oprettes særskilte uddannelsesforløb for reserven, hvilket kan være forbundet med ekstra omkostninger.

Ofte har nationerne ikke valgt den samme løsning i alle værn. Et eksempel på dette er Canada, hvor flyvevåbnet har valgt en enstregenget uddannelsesstruktur med samme uddannelser for faste og reserver, og Hæren anvender en flerstregenget model med særskilte uddannelser til reserven. Begge disse valg er truffet med henblik på at tilgodese værnenes specifikke opgaveløsning.

I Norge og Sverige uddannes hovedparten af de frivillige i regi af deres egne hjemmeværnskoler. De fleste af de kurser, der udbydes på hjemmeværnsskolerne i Norge, Sverige og Danmark, kan søges af frivillige på tværs i de tre lande.

3.7.1 Dimensionering af reserven

Dimensionering af værnenes reserver afgøres af værnets opgavekompleks og kompleksiteten i de opgaver, der løses. Det er således styrende, om der er behov for en lille og højtuddannet reserve til løsning af komplicerede specialopgaver eller en stor reserve, som løser mindre komplekse militære opgaver.

Der ses derudover en forskellig tilgang værnene imellem i forhold til anvendelse af reserven og de frivillige, hvilket betyder, at "one size fits all" princippet ikke kan anvendes. Derimod iagttages en tilpasning af reservens og de frivilliges anvendelse i forhold til det enkelte værns opgavekompleks. I den sammenhæng skal det bemærkes, at frivillige i Norge og Sverige i lighed med Danmark løser øvrige opgaver til direkte støtte for det civile samfund.

3.8 Ansættelses- og tilknytningsforhold

Overordnet set opereres der med fire ansættelses-/tilknytningsformer for reserver:

- **Full-time reserves**

Fuldtidsansatte reservister, som besætter en stilling og løser en opgave på fuld tid, og som i princippet er fastansatte. Full-time reserves er geografisk stabile, kan som udgangspunkt ikke flyttes imellem stillinger og kan ikke udsendes, med mindre de selv ønsker det. Ansættelsen som Full-time reserve er ikke tidsbegrænset, og der er flere officerer, der arbejder hele livet på denne måde. Full-time reserves udfører samme arbejde som de fastansatte personel, men har en mere stabil ansættelsesform, hvilket afspejles i lønnen som udgør 85-90 % af, hvad en fastansat på samme niveau får. Det er meget almindeligt, at en del fastansatte konverterer til denne type ansættelse på et tidspunkt i livet for derved at få mere stabilitet i deres ansættelse.

- **Part-time reserves**

Deltidsansatte reserver, som er ansat til at varetage en specifik opgave i 12-15 dage om måneden. Ansættelsesformen indeholder ofte en mulighed for at gå på fuld tid i en periode, såfremt der skulle være behov for det. Dette er en meget udbredt ansættelsesform blandt de nationer, der har implementeret et Total Force koncept. Koncepten indebærer, at der skal afsættes en del ressourcer til administration og koordination af arbejdstiden og de opgaver, som skal løses.

- **Reserves**

Reservekontrakten, som indeholder mere eller mindre omfattende forpligtelsesgrad (fra løst ansat uden forpligtelse til 120 dage om året med mulighed for at blive aktiveret og udsendt). Tjeneste er altid aflønnet, men aflønning i forbindelse med deltagelse i kurser og træning er afhængig af, hvor forpligtende ansættelsen er. Reservepersonel

med en mindre forpligtende kontraktform får i almindelighed ikke løn under uddannelse og træning, hvorimod reservepersonel med en mere forpligtende kontraktform får løn under disse aktiviteter.

- **Frivillige**

For Norge og Sverige gælder det for de frivillige i hjemmeværnet, at de som udgangspunkt er ulønnede ved deltagelse i aktiviteter for hjemmeværnet. De har dog begge steder en egentlig kontrakt, som skal opfyldes i forhold til den enkeltes funktion. I Norge gives der en slags løn i forbindelse med hjemmeværnstjeneste der opfylder denne forpligtigelse. I Sverige vil den enkelte, når de kontraktmæssige forpligtigelser er opfyldt, f.eks. 5 døgns årlig øvelses- og uddannelsesperiode, modtage et kontant vederlag afhængig af funktion. Øvrig deltagelse er normalt ikke kompenseret.

Flere lande opererer desuden med en ekstra kategori "Ex-regulars", som anvendes til at holde kontakt med deres tidligere fastansatte og derved også fastholde kompetencerne og dermed muligheden for at få støtte af tidligere fastansatte i spidsbelastningsperioder.

For Norges og Sveriges vedkommende er forsvarrets struktur ligesom i Danmark 3-delt med fastansatte, en reserve samt et frivilligt hjemmeværn med egen chef.

3.9 Rekruttering

Rekruttering er en væsentlig forudsætning for nationernes opbygning og anvendelse af reserven. Rekruttering foregår derfor ved målrettede kampagner mod de ønskede målgrupper til såvel reserven som til fastansættelse. På nogle områder er nationerne udfordret, idet rekruttering til mange specialer inden for forsvaret sker i konkurrence med samme nations civile strukturer, herunder de muligheder der er for uddannelse, anvendelse og lønvilkår. Der foregår derudover intern rekruttering blandt fastansatte. Fælles for rekrutteringen er, at man efterfølgende forpligtiger sig til såvel national som international tjeneste.

Som en særlig rekrutteringsmodel kan nævnes den svenske, hvor den grundlæggende militære uddannelse, som er frivillig, anvendes som rekrutteringsgrundlag til hjemmeværnet såvel som til fast ansættelse i Forsvarsmakten.

3.9.1 Central versus decentral styring¹³

Det er kendetegnende for samtlige nationer, som har implementeret et Total Force koncept, at de alle opererer med en decentral styring af reserven, hvor hvert værn selv er ansvarlig for at anvende, styre og udvikle sin reserve. Dette kombineres med en central (strategisk) funktion, som er ansvarlig for den strategiske udvikling af reserven, samt for strategiens overordnede implementering. Der anvendes ofte også en rådgiverfunktion, som er ansvarlig for at rådgive nationens øverste militære ledelse i forhold til anvendelse og udvikling af reserven. Formålet med den decentrale styring af reserven er at opnå den bedst

¹³ "Future Reserves 2020 "valuable and valued", 2013 samt bidrag fra diverse kontaktpersoner og Forsvarsattachéerne i England, Canada og Tyskland.

mulige integration af reserven i opgaveløsningen, hvilket understøttes af en decentral forankring af reserven.

3.10 Employer support

Employer Support defineres som de civile arbejdsgiveres opbakning og samarbejde i forhold til at understøtte reservens ansættelsesforhold i Forsvaret. Employer support understøtter dermed reservens motivation og muligheder for at gøre tjeneste. Der er en lang række faktorer, som påvirker reservens motivation. Behovet for employer support skal således ikke ses isoleret, men derimod i forhold til alle de andre motivationsfremmende faktorer, som påvirkes af nationens lovgivning, policy, reservens ansættelsesforhold og opgaver etc.

Erfaringer fra Storbritannien viser, at det kan have betydning for forholdet mellem civile arbejdsgivere, reservister og forsvaret, hvor vidt anvendelsen af reserven søges koordineret gennem aftaler mellem Forsvaret, arbejdsgiveren og den enkelte reservist eller reguleret gennem lovgivning.

I Storbritannien sikrer lovgivningen, at reservister ikke mister deres job, når de aktiveres til national eller international tjeneste. Ansættelsesforholdet betyder, at reservisten er forpligtet til at stille sig til rådighed, og at den civile arbejdsgiver bliver kompenseret i den periode, hvor medarbejderen er aktiveret.

3.10.1 Sammenfatning

Flere af Danmarks internationale samarbejdspartnere har implementeret eller arbejder frem mod at implementere deres egen variation af et *totalstyrkekoncept*.

Der er overordnet set to fremherskende uddannelsesmodeller hos vores internationale samarbejdspartnere: Den enstrengede model og den flerstrengede, specifikke reserveuddannelsesmodel.

Den danske/nordiske model med et særskilt hjemmeværn er unik og ses ikke anvendt hos andre af de i kapitlet nævnte nationer. De frivillige i de to nationer indgår i Norge og Sveriges Total Force koncept.

Der er en sammenhæng imellem karakteren af værnernes opgaver, dimensionering af reserven og valg af uddannelsesstruktur. Flyvevåben og søværn synes at foretrække den enstrengede model, da den giver størst sikkerhed for at reserven kan erstatte eller supplere de fastansatte direkte. Dette hænger også sammen med, at der her er tale om de såkaldte "tekniske værn", hvor kravet til det faglige uddannelsesniveau er højt; eksempelvis for piloter, skibsførere og maskinmestre. Hæren synes derimod at prioritere den specialiserede model, som hurtigt kan give et højt volumen indenfor snævert afgrænsede specialer.

NATO opererer med fire kategoriseringer af reservekapaciteter, som kan give inspiration til Forsvarets fremtidige anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

Anvendelse af reserver og/eller frivillige til at løse en given opgave eller indgå i kapaciteter skal ses i forhold til varslings- og varslingstid, hyppighed, behovet for militære kompetencer og indsættelsens varighed.

Erfaringer peger på, at en decentral forankring af reserven kombineret med en forankring af den overordnede strategiske udvikling på højere niveau giver den bedste anvendelse af reserven i opgaveløsningen.

Overordnet set anvendes fire ansættelses-/tilknytningsformer i forbindelse med anvendelse af reserven og frivillige. Den første kan sammenlignes med en militær fastansættelse med geografisk stabilitet og uden udsendelsesforpligtelser. De to næste minder om en ansættelse på halv tid (op til 15 dage om måneden) og en kontrakt med rådighedsforpligtelse, mens den sidste form omfattende ulønnede frivillige anvendes i Norge og Sverige.

KAPITEL 4

4. FREMTIDIGE OPGAVER OG ANVENDELSE

Formålet med dette kapitel er at analysere, hvordan Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven kan bidrage til Forsvarets og Hjemmeværnets fremtidige opgaveløsning.

4.1 Baggrund

Forsvarets udvikling i de kommende år er politisk fastlagt i Aftale på Forsvarsområdet 2013-17 og i forlængelse heraf skitseret i Forsvarets Koncept for Forsvarets operative kapacitetsudvikling, der behandler rammen for udviklingen på mellemlangt sigt (ca. 15 år ud i fremtiden). Endvidere har de operative kommandoer leveret bidrag til opgørelsen af værnenes forventede fremadrettede opgaver.

4.2 Struktur og metode

I kapitlet gennemføres der en redegørende analyse af Forsvarets og Hjemmeværnets fremadrettede behov for anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

4.3 Forsvarets fremtidige opgaver

4.3.1 Generelt

Inden for de politisk fastlagte overordnede rammer beskriver Koncept for Forsvarets operative kapacitetsudvikling Forsvarets rammer for udviklingen med et tidsperspektiv på 10-15 år. Det fremgår af Koncept for Forsvarets operative kapacitetsudvikling¹⁴, at den igangværende udvikling af Forsvarets opgaveløsning vurderes at fortsætte på mellemlangt sigt, herunder vægtningen af Forsvarets internationale operationer i fraværet af en direkte, konventionel trussel mod dansk territorium inden for de næste 10 år.

Globaliseringen har resulteret i et komplekst og uforudsigeligt miljø, hvor international terrorisme, spredning af masseødelæggelsesvåben og sammenbrudte stater udgør de primære trusler mod dansk sikkerhed. Selvom opgaverne overordnet set er uændrede, betyder de ændrede rammevilkår, at indholdet i opgaverne forskydes eller ændres. I forhold til de nationale opgaver vil Arktis og cyberområdet få en øget betydning¹⁵.

I forhold til de internationale opgaver vil der blive øget fokus på evnen til at reagere hurtigt i forbindelse med international indsættelse. Koncept for Forsvarets operative kapacitetsudvikling behandler indgående Forsvarets kommende mulige opgaver, herunder udvikling af indsættelsesevnen, idet opgaverne i kort form beskrives som følgende:

- **Internationale operationer:**
 - Større regulære kamphandlinger som led i en større koalition.
 - International ordenshåndhævelse.

¹⁴ Nugældende version er fra 2011.

¹⁵ Derfor skal der bl.a. i medfør af Aftale på Forsvarsområdet 2013-17 oprettes en Arktisk Beredskabsstyrke

- Stabiliserende/FN fredsbevarende operationer.
 - Kapacitetsopbygning.
 - Humanitære operationer.
 - NATO kollektivt forsvar (herunder forsvar i Cyberspace).
- **Nationale operationer:**
 - Arktis.
 - Cyberforsvar
 - Dansk område og Østersøen.

Kapacitetsopbygning kan forventes at få en stadig større rolle og kan finde sted i forbindelse med en større international militær koalition. Kapacitetsopbygning kan endvidere forventes gennemført som en selvstændig og forebyggende indsats, hvor der potentielt er behov for en meget bred vifte af kapaciteter. Jævnfør koncept for Forsvarets bidrag til militær kapacitetsopbygning vil alle tre værn bidrage på områder, hvor det danske forsvar i forvejen har de efterspurgte kapaciteter, og der opstilles således ikke særskilte kapaciteter til området.

Der forventes en forøgelse i antallet af humanitære operationer, og organisationer som NATO vil i stigende omfang blive anmodet om at respondere på internationale katastrofer¹⁶, herunder humanitære kriser. Humanitære kriser kan endvidere medføre et behov for at kunne evakuere danske statsborgere.

Forsvaret skal i fremtiden kunne indsætte en Humanitær Task Force til udførelse af bl.a. international rednings- og katastrofebistand¹⁷. Humanitær Task Force skal situationsbestemt kunne sammensættes af kapaciteter fra de tre værn, specialstyrkebidrag, evt. værnsmæssige bidrag samt støtte fra Hjemmeværnet og Beredskabsstyrelsen til løsning af opgaver i humanitært regi.

Forsvarets andre opgaver falder inden for et bredt spektrum og har det til fælles, at opgavernes løsning er en hensigtsmæssig følge af den virksomhed, det militære forsvar i øvrigt udfører, typisk suverænitets- og myndighedsopgaver. Fremadrettet forventes der ikke at ske en markant ændring i denne type opgaver.

Forsvarets opgaver vil altså i overvejende grad videreføres, selv om det vurderes, at opgaver i Arktis, deltagelse i kapacitetsopbygningsopgaver og områder som humanitære bidrag og Computer Network Operations vil tillægges større vægt. Derudover vil evnen til deltagelse i regulære kamphandlinger fortsat være en grundlæggende del af Forsvarets opgaveportefølje.

4.3.2 Hærens, Søværnets og Flyvevåbnets fremtidige opgaver og udvikling

I dette afsnit behandles den fremadrettede udvikling i opgaveløsningen for de tre værn.

¹⁶ Strategic Foresight Analysis 2013 report, final draft 2013-07, side 39-40.

¹⁷ Aftale på forsvarsområdet 2013-2017, side 2

4.3.2.1 Hæren

Hærens udvikling vil fortsat ske med fokus på evnen til at bidrage til internationale operationer. Hæren skal fastholde og udvikle fleksible operative kapaciteter til globale landmilitære indsættelser i en sammentænkt, værnsfælles og multinational eller national ramme. Fokus vil være på evnen til at reagere med kort varsel, suppleret med kapacitet til at kunne overgå til en længerevarende indsættelse. Herunder skal Hæren kunne bidrage situationsbestemt med kapaciteter til de øvrige værn samt kunne integrere støtte eller kapaciteter fra disse.

Indsættelse af Hæren vil ske i sammensatte styrkebidrag (Task Forces), der er afpasset opgaven og de konkrete omstændigheder. Hærens største og mest komplekse Task Force er bataljonskampgruppen, der består af en bred vifte af kamp-, kampstøtte- og støttekapaciteter og er kendetegnet ved at kunne løse opgaver i det fulde opgavespektrum. Evnen til at kunne opstille en Task Force af bataljonskampgruppeværdi vil derfor stille dimensionerende krav til Hærens kapaciteter både f.s.v.a. størrelse, personel- og materielindhold.

Derudover skal Hæren udbygge og udvikle evnen til med kort varsel at bidrage med planlægnings- og føringskapacitet på troppeenhedsniveau, der kan indgå i eller danne kernen i et mindre landmilitært eller værnsfælles hovedkvarter.

Hæren skal fastholde og udvikle evnen til at bidrage til militær kapacitetsopbygning. Evnen til militær kapacitetsopbygning er direkte afledt af evnen til at kunne gennemføre landmilitære operationer og vil derfor skulle gennemføres primært med personel fra Hærens operative kapaciteter.

Hæren skal tillige løse nationale opgaver. Den landmilitære nationale opgaveløsning forventes fortsat fokuseret på den samfundsøkonomisk relevante støtte til civilsamfundet (eksempelvis ammunitionsrydning, samt almindelig og særlig hjælp til politiet, herunder bevogtning mv.). Hæren skal løse opgaver, der er historisk og traditionelt funderede, som eksempelvis vagten ved de kongelige slotte og palæer. Endelig skal Hæren varetage ansvaret for det landmilitære bidrag til totalforsvaret på regionalt niveau. Disse opgaver kræver særskilte ressourcer til opgaveløsningen, men er kun i mindre grad dimensionerende for Hærens overordnede styrkeudvikling og styrkeproduktion. Derudover skal Hæren kunne opstille bidrag i rammen af Arktisk Beredskabsstyrke. Kapacitet til dette vil overvejende udgøres af Hærens kapaciteter, der opstilles til den internationale opgaveløsning.

4.3.2.2 Søværnet

Søværnet skal i samarbejde med NATO og koalitions partnere kunne indsætte enheder globalt til løsning af opgaver i det fulde spektrum. Tyngden lægges på gennemførelse af maritime sikkerhedsoperationer, idet Søværnet fortsat skal opretholde evnen til at bidrage til kampen om søherredømmet for at fastholde søvejenes fri bevægelighed for blandt andet handel.

Søværnets internationale opgaver vil gennem udsendelse af sømilitære styrkebidrag med fokus på navnlig det kystnære område være fra tilstedeværelse i udvalgte områder, humanitær indsats, eskortering af nødhjælpsskibe, maritim kapacitetsopbygning, overvågning, søtransport, maritime sikkerhedsoperationer, krisestyring, embargooperationer til egentlige kampopgaver. Centrale opgaver på kort sigt forventes at være maritime sikkerhedsoperationer, herunder anti-pirateri, samt kapacitetsopbygning (f.eks. eftersøgnings- og redningstjeneste, fartøjsuddannelse, kystovervågning, havnesikring og forureningsbekæmpelse).

De nationale opgaver omkring Danmark vil fremadrettet fortsat omfatte overvågning og suverænitetsbevarelse, myndighedsudøvelse samt en række opgaver til støtte for samfundet. Myndighedsopgaverne omfatter bl.a. håndhævelse på havmiljøområdet og statslige miljøopgaver, støtte til politiet samt støtte til sikker afvikling af skibstrafikken. Andre opgaver omfatter bl.a. eftersøgnings- og redningstjeneste, maritim miljøovervågning, forureningsbekæmpelse til søs, istjeneste, ammunitionsrydning, søopmåling samt støtte til en række andre myndigheder, såsom politi, beredskabsmyndigheder og Skat mv.

Ultimativt omfatter de nationale opgaver endvidere krisestyring og kollektive forsvarsopgaver, ligesom international lov stiller særlige krav til Danmark om som strædenation at kunne sikre fri og sikker passage af de danske stræder.

Opgaverne i Arktis omfatter overvågning og suverænitetsbevarelse, myndighedsudøvelse samt en række opgaver til støtte for samfundet primært i og omkring Grønland. Myndighedsopgaverne omfatter bl.a. håndhævelse på havmiljøområdet, fiskeriinspektion og støtte til politiet. Andre opgaver omfatter bl.a. eftersøgnings- og redningstjeneste, maritim miljøovervågning og søopmåling. Derudover skal Søværnet kunne opstille bidrag i rammen af Arktisk Beredskabsstyrke. Kapacitet til dette vil opstilles fra Søværnets samlede kapaciteter.

Søværnets opgavekompleks forventes fremadrettet udvidet med følgende konkrete opgaver:

- Danmark har i forbindelse med den seneste forsvarsplanlægningsproces i NATO modtaget styrkemål for "Maritime Force Protection" og "Harbour Protection". Søværnets Operative Kommando og Hjemmeværnskommandoen deltager i udviklingen af "Deployable Harbour Protection Module" i regi af NATO Smart Defence.
- Inden for civile opgaver (ikke-militære myndigheds- og ikke-myndighedsopgaver) undersøges pt., hvordan opgaven med forureningsbekæmpelse på lægt vand, herunder evt. bemanning af særlige fartøjer, skal løftes. Hjemmeværnet skal i samarbejde med Beredskabsstyrelsen bemane og drive nye lægtvandsfartøjer jf. gældende forsvarsforlig og Beredskabsaftalen.

4.3.2.3 Flyvevåbnet

Flyvevåbnets opgaver vil fremadrettet være en fastholdelse af nuværende opgaver og kapaciteter samt en tilføjelse af opgaver inden for Arktis og evt. Cyber samt opgaver til støtte for specialoperationer. De nuværende opgaver ændrer sig ikke væsentligt, men rammen hvori kapaciteterne fremtidigt kan indsættes vil være mere global.

Flyvevåbnet skal i fremtiden stadig kunne indsætte op til tre samtidige luftmilitære bidrag med kort varsel. Dele af disse bidrag skal kunne indsættes i længerevarende missioner.

Indsættelse af bidrag fra Flyvevåbnet kan ske som støtte til Danmarks og NATO land- eller sømilitære bidrag, men de kan også indsættes selvstændigt til løsning på tværs af værn og styrelser, f.eks. en task force til humanitære operationer eller støtte til specialoperationsstyrker. Desuden skal Flyvevåbnet opstille bidrag, der kan indgå i militær kapacitetsopbygning og militær støtte til civil kapacitetsopbygning. Endelig skal Flyvevåbnet kunne indsætte øvrige mindre bidrag, herunder bl.a. enkeltmandsudsendelser til f.eks. internationale stabe m.v.

Flyvevåbnet skal også fortsat opstille kapaciteter til løsning af nuværende nationale støtte- og beredskabsopgaver, herunder afvisnings-, rednings- og MEDEVAC-beredskab, almindelig og særlig hjælp til politiet, den konstante luftrumsovervågning og et VIP-beredskab for kongehuset og regeringen. Endvidere skal Flyvevåbnet kunne opstille bidrag i rammen af Arktisk Beredskabsstyrke. Kapacitet til dette vil udgøres af Flyvevåbnets samlede kapaciteter.

4.3.3 Hjemmeværnets fremtidige opgaver

Hjemmeværnets opgaver vil fremadrettet fortsat være fokuseret mod at styrke evnen til at støtte Forsvarets opgaveløsning samt Hjemmeværnets evne til at yde støtte til Politiet, Beredskabet og øvrige aktører i samfundet.

I tilknytning hertil beskriver Aftale på Forsvarsområdet 2013-17, at *"Hjemmeværnet skal styrke havmiljøindsatsen i kystzonen ved at opstille en førings- og kommunikationsstruktur til støtte for beredskabets øvrige aktører samt støtte indsatsen i øvrigt. Hjemmeværnet skal ligeledes i samarbejde med Beredskabsstyrelsen bemane og operere lægtvandsfartøjer kystnært, hvor miljøskibene ikke kan operere"*. Derudover skal Hjemmeværnet opstille en kapacitetsopbygningsenhed med henblik på at varetage Hjemmeværnets bidrag til militær kapacitetsopbygning, militær støtte til civil genopbygning samt øvrige internationale bidrag.

Endvidere pågår et koordinationsarbejde mellem Hærens Operative Kommando og Hjemmeværnskommandoen, der skal føre til en styrket støtte fra Hjemmeværnet til Hærens styrkeproduktion og -indsættelse. Dette arbejde er baseret på et af Hærens Operative Kommando udarbejdet katalog over ønsket støtte.

4.4 Forsvarets og Hjemmeværnets fremtidige behov for anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven

4.4.1 Generelle forhold og det værnssfælles område

Ingen af Forsvarets nuværende opgaver forventes fremadrettet at bortfalde, hvilket taler for, at Forsvaret fortsat vil have behov for Hjemmeværnets og det frivillige personels støtte.

Den fokus på militær kapacitetsopbygning, militær støtte til civil genopbygning samt øvrig støtte til det civile samfund, der er indeholdt i forsvarsforliget 2013-17 såvel som i Koncept for Forsvarets Operative Udvikling peger tillige på, at behovet for samarbejde med civile myndigheder o. lign i forbindelse med militær opgaveløsning vil øges. Såvel Hjemmeværnets frivillige som personel af reserven besidder civilt erhvervede kompetencer, der kan være relevante i denne sammenhæng.

4.4.1.1 Arktis

Som understreget i Aftale på Forsvarsområdet 2013-17 skal Forsvarets kapacitet til opgaveløsning i Arktis, herunder suverænitetsbevarelse og de civilrelaterede opgaver, tilpasses med baggrund i den aktuelle udvikling i Arktis. Der pågår derfor et omfattende analysearbejde vedr. Forsvarets fremtidige opgaveløsning i Arktis. Indtil resultatet af dette analysearbejde er kendt (ultimo 2014) vil det ikke være muligt at drage konklusioner i forhold til anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og/eller personel af reserven i relation til Forsvarets fremtidige opgaveløsning i Arktis.

4.4.1.2 Cyberspace

Hjemmeværnet ses at få en støttende rolle for Center for Cybersikkerhed i forhold til virksomheder med informations- og kommunikationsinfrastruktur, som samfundsvigtige funktioner er afhængige af.

Hjemmeværnet har igennem mange år via Virksomhedshjemmeværnet og Hjemmeværnskommandoens samtænkingssektion haft et tæt samarbejde med samfundsvigtige infrastrukturvirksomheder i Danmark og har bl.a. etableret et bredt netværk med disse virksomheder. Et tværsektorielt og tværfagligt vidensnetværk der er under fortsat udvikling.

Hjemmeværnet understøtter samfundets samlede beredskab igennem tillidsbaserede partnerskaber mellem Hjemmeværnet og de virksomheder, der har informations- og kommunikationsinfrastruktur som samfundsvigtige funktioner. Hjemmeværnet er landsdækkende og lokalt forankret, hvorfor støtte vil kunne leveres lokalt indenfor en relativ kort tidshorisont af personer med lokal viden og faglighed. Personer, der vil være kendt af virksomheden fra øvelser og kontakt.

Hjemmeværnet vurderes at kunne yde en række bidrag til Forsvarets samlede cyberkapacitet inden for en bred vifte af opgaver, lige fra logistik og bevogtning af nøglepunkter til direkte personelstøtte ved etablering af krisestabe eller stabsfunktioner i tilfælde af cyberangreb.

Hjemmeværnet har uddannet officerer af reserven og frivillige til at fungere som særlige sikkerheds- og beredskabsvejledere med kendskab til henholdsvis energi-, transport- og IT/TELE-sektoren. Det er disse sikkerheds- og beredskabsvejledere, der faciliterer støtten via virksomhedernes egne etablerede sikkerheds- og beredskabstrukturer til de enkelte virksomheder.

Hjemmeværnets frivillige medlemmer og personel af reserven kan, i den udstrækning de udover den militære baggrund har relevante IT-mæssige baggrunde, udnyttes i forhold til samfundets cybersikkerhed (f.eks. stabsuddannelse, undervisning og instruktion samt opsætning og styring i forbindelse med øvelsesvirksomhed).

Udnyttelse af denne kompetence skal indsættes i rammen af Center for Cybersikkerhed, sådan at dette kan koordineres i forhold til den samlede indsats på Cyber Network Defence-området.

Den overordnede opgave kan indbefatte bidrag til at skabe et samlet nationalt billede over svagheder overfor angreb på samfundskritisk informations- og kommunikationsteknologisk infrastruktur.

4.4.1.3 Sundhedsfagligt personel

Som følge af implementering af Aftale på Forsvarsområdet 2013-17 har Forsvaret gennemført en betydelig reduktion i det fastansatte sundhedsfaglige personel. Det medfører bl.a., at Forsvarets fastansatte lægestruktur er dimensioneret til alene at kunne bestride tjenesten på infirmerierne samt udsendelse i internationale operationer som senior medical officer.

De øvrige sundhedsfaglige stillinger i relation til Forsvarets opgaveløsning i internationale operationer samt sejlende tjeneste i Nordatlanten bestrides af personel af reserven, som enten er på rådighedskontrakt, reaktionsstyrkekontrakt eller indgår i delelægeordningen. Der er her tale om:

- Junior medical officers, som rekrutteres kort tid efter endt medicinuddannelse på en etårig kontrakt.
- Kirurger med speciale i organ- og ortopædisk kirurgi.
- Anæstesilæger.
- Sygeplejersker med specialer i kirurgi og anæstesi.

Generelt kan det på den baggrund konkluderes, at det fremadrettede behov for personel af reserven med sundhedsfaglig baggrund øges. Forsvarets Sundhedstjeneste har iværksat et arbejde med henblik på at optimere sammensætningen af speciallæger på reaktionsstyrkekontrakt med det formål at øge robustheden på dette område. Det detaljerede fremad-

rettede behov for sundhedsfaglige specialer, kontraktforhold og beredskab skal opgøres med udgangspunkt i de operative opgaver¹⁸.

4.4.1.4 Sprogofficerer

Sprogofficerer uddannes og organiseres af Forsvarsakademiet. Sprogofficererne gennemgår en to år lang uddannelse til gavn for to opgaver: Støtte af udsendte enheder med tolkning, for tiden i russisk, arabisk og farsi/dari, samt analytiske bidrag til overvejelser vedrørende sammenhænge mellem militær indsats og den lokale kulturs beskaffenhed i bred forstand. Sprogofficerer kan i medfør af deres generelle militære uddannelse, militærfysiske træning samt sikkerhedsgodkendelse endvidere medtages i felten samt inddrages i stabsarbejder. Sprogofficerernes uddannelse i sprog og kultur holdes som udgangspunkt ved lige i fire år, hvor de er forpligtet til mindst én udsendelse.

Efter de første fire års beredskab kan sprogofficerer afhængig af Forsvarets behov vedblive at holde viden om sprog og kultur vedlige eller søge/påbegynde tjeneste i reserven ved Forsvarets enheder i "konkurrence" med andre reserveofficerer. Eksempelvis som cultural effects officers, efterretningsofficerer m.v. ved kampbataljoner og brigader m.fl. Denne kapacitet er under opbygning. En stor del af sprogofficererne gennemgår en højere uddannelse med efterfølgende stillinger i det offentlige og private erhvervsliv. Kombinationen af deres kompetencer og villighed til udsendelse kan komme Forsvaret til gode i forbindelse med kapacitetsopbygningsopgaver.

4.4.2 Hærens fremtidige behov

I dette afsnit analyseres og opgøres Hærens behov for Hjemmeværnets frivillige og for personel af reserven.

4.4.2.1 Behov for anvendelse af Hjemmeværnets frivillige

Overordnet ses Hjemmeværnet fortsat at kunne støtte Hæren inden for områderne:

- Bevogtning og sikring.
- Overvågning.
- Sanitetstjeneste.
- Trafikkontroltjeneste.
- Forplejningstjeneste.
- Kørselstjeneste.
- Signaltjeneste¹⁹.

¹⁸ En analyse af det fremadrettede behov for sundhedsfaglige specialer, kontraktforhold og beredskab er gennemført i rammen af værnsfælles koncept for sanitets- og sundhedstjeneste i Forsvaret. Endelig godkendelse af denne koncept er udsat og afventer en klarlæggelse af den organisatoriske forankring af sanitetskapaciteterne og en efterfølgende opdatering af koncepten.

4.4.2.1.1 Styrkeproduktion

Hjemmeværnet kan fremadrettet støtte på følgende områder i forbindelse med Hærens styrkeproduktion:

- Støtte til og gennemførelse af katastrofemodul under Brand- Rednings- og Miljø-uddannelsesmodulerne i Hærens Basisuddannelse. Det skal her bemærkes, at Hjemmeværnet afskaffede brand-, rednings- og miljøuddannelse for eget personel i 2012, hvorfor Hjemmeværnskommandoen ikke forventer at denne ekspertise opretholdes.
- Markeringsstyrke, afspærring og momenter i forbindelse med øvelser. Hjemmeværnets operative kapaciteter kan umiddelbart anvendes som markeringsstyrke og momenter og dermed øge øvelsesudbyttet for Hærens enheder.
- Instruktører og kontrollanter i forbindelse med uddannelses- og øvelsesvirksomhed på udvalgte områder.
- Føringsstøtte til højere hovedkvarterer, der opstilles som uddannelsesramme for bl.a. bataljonskampgrupper eller andre enheder. Her kan Hjemmeværnets frivillige supplere den føringsstøtte, der opstilles fra Hærens faste struktur, og levere føringsstøtte inden for udvalgte områder eksempelvis Real Life Support²⁰ og transport mv.

Opgaverne vil typisk være tilbagevendende indenfor Hærens uddannelsescyklus, hvorved Hjemmeværnet vil kunne opnå den nødvendige kompetence og rutine til at løse opgaverne inden for rammerne af Hjemmeværnets virke. For opgaverne gælder, at samvirket mellem Hjemmeværnet og Forsvaret kan optimeres ved et tættere samarbejde, hvor visse af Hjemmeværnets enheder opstilles med henblik på direkte støtte til Hærens enheder. Dermed opbygges et mere fast tilhørsforhold til udpegede hærenheder.

4.4.2.1.2 Styrkeindsættelse, nationalt

I forbindelse med den nationale styrkeindsættelse kan Hjemmeværnet støtte Hærens Operative Kommandos opgaveløsning på en række områder. Hjemmeværnets indsats gennemføres principielt altid i rammen af Forsvarets operative struktur, herunder totalforsvarsregionerne, som er underlagt Hærens Operative Kommando, uanset om den finder sted som en del af egentlig militær opgaveløsning eller som militær hjælp til det civile samfund.

Militære opgaver kan bl.a. omfatte begrænsede kampopgaver samt sikrings- og overvågningsopgaver til støtte for Hærens enheder samt en række andre særlige støtteopgaver inden for trafikregulering, kørselstjeneste, forplejningstjeneste, signaltjeneste, terminaltjeneste m.v.

Når Hærens Operative Kommando yder almindelig og særlig hjælp til det civile samfund sker dette i regi af totalforsvarsregionerne, hvorfor Hjemmeværnet som hovedregel fortsat

¹⁹ Områderne er nærmere beskrevet i HOK direktiv for Hjemmeværnets operative anvendelse (HOKDIR HJV ANV af 2008-03-14).

²⁰ Indkvartering, forplejning o. lign.

kan støtte og varetage opgaveløsningen. Som eksempel kan nævnes støtte til opretholdelse af sneberedskab, hvor Hærens Operative Kommando er pålagt en specifik opgave, og hvor Hjemmeværnets frivillige bemander køretøjer, der indgår i beredskabet. Endvidere kan Hjemmeværnet fortsat støtte Hærens Operative Kommando med ammunitionsrydningsassistenter, der er på beredskab til støtte for Hærens ammunitionsrydningstjeneste. Herudover kan Hjemmeværnets frivillige indsættes i rammen af totalforsvarsregionerne med underlagte hærhjemmeværnsdistrikter til opgaveløsning i forbindelse med eftersøgningsopgaver, hjælp ved katastrofer og ulykker, til afspærring og trafikregulering mv.

4.4.2.1.3 Styrkeindsættelse, internationalt.

Hærens Operative Kommando er gennem perioder²¹ blevet støttet af Hjemmeværnets frivillige personel. Denne støtte har været en del af de enhedsbidrag, som Hjemmeværnet har støttet med i internationale operationer. Konkret har Hjemmeværnet opstillet en bevogtningsdeling til indsættelse i Kosovo og bevogtningsenheder til forskellige lejre i Afghanistan, hvor Hærens enheder har været indsat.

Anvendelsen af Hjemmeværnets frivillige til disse bevogtningsopgaver har aflastet Hærens enheder og muliggjort, at Hærens enheder i højere grad har været til rådighed til den primære opgaveløsning udenfor lejrene.

Det vurderes, at det også fremadrettet vil være relevant, at Hjemmeværnet opstiller egentlige operative kapaciteter, der kan indsættes i rammen af Hærens styrkebidrag som supplement til Hærens reaktionsenheder opstillet med stående reaktionsstyrke hhv. personel fra Hærens reaktionsstyrkeuddannelse. Det afgørende er at identificere opgaver, hvor Hjemmeværnets frivillige kan opnå et tilstrækkeligt kompetenceniveau, og hvor Hjemmeværnet kan opretholde den nødvendige volumen og robusthed til at kunne bidrage med konkrete enheder og kapaciteter under de uddannelses- og tjenestevilkår, som Hjemmeværnet er underlagt.

Hjemmeværnets mulige bidrag til Hærens internationale operationer vil derfor være begrænset af uddannelseskraav, herunder særligt krav om samvirke med Hærens missionsbidrag, det nødvendige varsel, krav om størrelse af bidraget samt evnen til at opstille den nødvendige garanti for, at bidraget kan stilles. Såfremt disse krav kan opfyldes, vil Hjemmeværnet kunne supplere Hæren med en række relevante kapaciteter inden for Hærens forskellige tjenestegrene, herunder enkeltpersoner med særlige kompetencer, bevogtnings- og sikringsenheder, transportenheder og konstruktionsenheder mv.

Hjemmeværnets enheder kan, som tidligere beskrevet, generelt ikke substituere Hærens enheder, men kan give en større redundans og fleksibilitet.

En øget anvendelse af Hjemmeværnets frivillige til støtte for Hæren vurderes at forudsætte en øget formalisering af samvirket mellem Hærens enheder og Hjemmeværnet. Som eksempel kan hjemmeværnsenheder dedikeres specifikt til en bestemt enhed eller myndig-

²¹ Hjemmeværnets bevogtningsdelinger udsendt til ISAF 2008-2011 samt KFOR 2011-2013.

hed inden for Hærens område, hvorved uddannelsessamarbejde og samvirke kan styrkes. Hærens Operative Kommando og Hjemmeværnskommandoen har indledt et tættere samarbejde med henblik på at identificere områder, hvor Hjemmeværnet kan bidrage yderligere og mere fokuseret i forhold til Hærens behov. Det gælder f.eks. undersøgelse af mulighederne for opstilling af bevogtningsdelinger, sikrings- og eskortesektioner, infanterikompanier, finskyttesektioner-/hold, føringsstøtte, ingeniørenheder og forskellige logistiske enheder. Enkeltpersoners bidrag kan omfatte stabspersonel, specialistfunktioner og kørere mv.

4.4.2.2 Behov for anvendelse af personel af reserven

Hærens faste struktur er fremadrettet dimensioneret netop tilstrækkelig til at kunne honorere krav om opstilling af enheder på højt beredskab. Som en del af denne struktur har Hæren evnen til udfoldning, hvilket betyder, at Hæren gennem anvendelse af det faste personel har mulighed for at producere styrker til enheder, der opstilles gennem Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse. Dermed kan Hærens samlede kapacitet øges med henblik på at understøtte en længerevarende indsats, såfremt dette bliver aktuelt. Denne koncept betyder, at Hæren først udvider enhedskapaciteten ved behov - dvs. "just in time" ved hjælp af styrkeproduktion gennem Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse. Denne model sikrer en ressourceeffektiv og fleksibel anvendelse af Forsvarets personelressourcer²².

Personel af reserven kan anvendes i specifikke funktioner i stabe og visse enheder, hvor der kun er behov for personellet i forbindelse med indsættelse eller eksempelvis øvelsesvirksomhed. Derudover kan der situationsbestemt og for en kortere periode rekrutteres personel af reserven til at bemane funktioner i Hærens faste struktur, hvis kompetencekrav i øvrigt er opfyldt.

Desuden kan personel af reserven bl.a. anvendes til at supplere Hærens samlede personelressource og dermed forbedre evnen inden for særlige kompetenceområder. Områder hvis indhold enten har et mere civilt orienteret præg eller, hvor der er tale om en fagmæssig specialisering inden for en kapacitet, der forberedes udnyttet situationsbestemt.

Hvis udviklingen medfører en generel ændring af ansættelsesformerne for officerer og befalingsmænd, hvor der i højere grad vil være tale om en overenskomstmæssig ansættelse frem for nuværende tjenestemandsansættelse, vil et større antal personel af linjen kunne fortsætte i reserven efter den faste ansættelse. Dette rekrutteringsgrundlag peger også i retning af, at det på sigt vil være hensigtsmæssigt kun at have én samlet uddannelsesstruktur, for både fastansat personel og personel af reserven.

Såfremt der på sigt bliver tale om en øget anvendelse af Hjemmeværnet, vil en øget og formaliseret udnyttelse af Hærens personel af reserven i kapaciteter opstillet situationsbe-

²² En model for udvidelse af enhedskapaciteten ved hjælp af egentlige reserveenheder (som tidligere praktiseret i Danmark ifm. mobiliseringsforsvaret og f.eks. Den Danske Internationale Brigade – og som praktiseres i f.eks. Storbritannien og USA) vil medføre et kontinuerligt ressourceforbrug til bl.a. vedligeholdende uddannelse af reserveenhederne.

stemt af Hjemmeværnet være relevant at overveje. Dette vil kunne styrke de føringsmæssige kompetencer i Hjemmeværnets struktur og dermed styrke Hjemmeværnets kapaciteter generelt.

4.4.2.3 Sammenfatning – Hærens behov

Hæren kan generelt anvende Hjemmeværnets kapaciteter til at supplere Hærens evne til udfoldning bredt indenfor styrkeproduktion og styrkeindsættelse med de begrænsninger, som Hjemmeværnets uddannelses- og tjenestevilkår giver. Der kan identificeres en række konkrete opgaver, der kan løses under inddragelse af Hjemmeværnet, og disse konkrete opgaver kan fokusere Hjemmeværnets virke direkte mod støtten til Hæren.

Støtten kan yderligere styrkes ved, at Hjemmeværnsenhederne får en direkte tilknytning til de enheder, der skal støttes, og deltager i disse enheders uddannelses- og øvelsesvirksomhed. Denne tilknytning bør bl.a. søges gennemført lokalt, hvorved de praktiske muligheder for at drage nytte af tilknytningen kan blive optimale.

Hæren kan tilsvarende anvende personel af reserven til at supplere den faste struktur. Endvidere kan Hæren nyttiggøre reservens civilt erhvervede kompetencer kombineret med reservens grundlæggende militære kompetencer. Dette kan eksempelvis være i projektsammenhænge, hvor der kun lejlighedsvis er behov for disse kompetencer. Dermed vil man i højere grad kunne skelne mellem fuldtidsansat personel, deltidsansat personel af reserven og frivillige, frem for at skelne mellem fast personel og personel af reserven. Dette vil forudsætte en høj grad af fleksibilitet i ansættelsesforhold, hvor vilkår tilpasses Hærens behov og den enkeltes muligheder for at være til rådighed.

Det kan være relevant at overveje en styrket sammenhæng mellem personel af reserven og de opgaver, der vil kunne overvejes pålagt Hjemmeværnet til støtte for Hæren. Det er dog væsentligt, at de forskellige vilkår for anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven (se kapitel 3) vanskeliggør anvendelse af de to personeltyper i sammenlignelige funktioner inden for en enhed.

4.4.3 Søværnets fremtidige behov

I dette afsnit opgøres Søværnets fremtidige behov for personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige.

4.4.3.1 Behov for anvendelse af Hjemmeværnets frivillige

4.4.3.1.1 Styrkeproduktion

Hjemmeværnet støtter Søværnet i forbindelse med tilrettelæggelse og gennemførelse af kontroløvelser for Søværnets basisuddannelse og ved deltagelse og støtte til Søværnets almindelige øvelses- og kontrolvirksomhed samt operative træning. Behovet for denne støtte vurderes uændret.

4.4.3.1.2 Styrkeindsættelse, nationalt

Hjemmeværnets sejlene enheder indsættes i rammen af Søværnets Operative Kommando og indgår altid, når de forlader havn, i farvands- og miljøovervågningen under operativ kontrol af Søværnets Operative Kommando. Hjemmeværnet kan efter anmodning indsættes til støtte for civile myndigheders opgavevaretagelse til søs.

Hjemmeværnet støtter Søværnet i den nationale opgaveløsning ved:

- 1-times beredskab til løsning af eftersøgnings- og redningsopgaver til søs og havmiljøopgaver.
- Maritime Assistance Service, herunder vejledning af civil skibsfart.
- Assistance til fritidssejlere.
- Miljøopgaver, herunder forureningsbekæmpelse, bevissikring mv.
- Støtte til farvandsovervågning af de syddanske farvande.
- Støtte til Søværnets Operative Kommando i forbindelse med myndighedsudøvelse, herunder videreformidling af myndighedsafgørelser mv.
- Assistance ved afsøgning af vandsøjle og havbund på lægt vand.
- Instruktørstøtte generelt til Søværnet, støtte til erhvervspraktik, Forsvarets Dag og større arrangementer mv.
- Logistiske opgaver, herunder transportopgaver, evakuering, forplejning samt nødindkvartering.
- Bevogtning af havnefaciliteter.

Søværnet vurderer, at det fremadrettede behov for ovennævnte støtte som minimum vil være uændret.

Ved længerevarende operationer i nationale opgaver vil den netop tilstrækkelige bemanning af især mindre enheder (DIANA- og HOLM-klasse) kunne blive kraftigt udfordret. Et supplement af f.eks. dækspersonel fra Hjemmeværnet kunne være en løsning. Dette forudsætter dog yderligere uddannelse og træning.

4.4.3.1.3 Styrkeindsættelse, internationalt

Hjemmeværnet støtter Søværnets løsning af internationale opgaver primært gennem støtte til kapacitetsopbygning.

Danmark har i forbindelse med den seneste forsvarsplanlægningsproces i NATO modtaget styrkemål for "Maritime Force Protection" og "Harbour Protection". Søværnets Operative Kommando og Hjemmeværnskommandoen deltager i udviklingen af "Deployable Har-

bour Protection Module” i regi af NATO Smart Defence projekt. Som kapacitet er Hjemmeværnets Maritime Force Protection enheder fokuseret mod løsning af maritime bevogtningsopgaver, hvor landbaseret bevogtning udføres af andre enheder. Hjemmeværnets Maritime Force Protection enheders doktrinære grundlag tilsiger ensartet opgaveløsning uanset, om det er i nationalt eller internationalt regi.

Umiddelbart kunne det antages, at analogt med Hjemmeværnets udsendelse af enheder til bevogtning af lejre i Kosovo og Afghanistan, så kunne Hjemmeværnets enheder også bevogte Søværnets enheder under havneophold i forbindelse med internationale operationer. Dette udfordres imidlertid væsentligt af en række praktiske forhold, herunder eksempelvis:

- Der foreligger ofte ingen formel aftale (SOFA²³) ved anløb af havne i operationsområderne, og den diplomatiske tilladelse tillader normalt ikke bevæbnet vagt på land.
- Tid og rum gør det vanskeligt at få bevogtning på plads forud for havneanløb samtidigt med, at tilladelse til anløb ofte kommer meget sent. Endvidere skifter destination ofte med meget kort varsel. Der vil sjældent være plads ombord til, at en bevogtningsenhed kan medsejle, ligesom der er store uddannelsesmæssige udfordringer, hvis sådanne enheder skal kunne indgå fuldt ud i besætningen.

4.4.3.2 Behov for anvendelse af personel af reserven

Søværnets reserve består i dag af ca. 70 personer. Søværnet har i mange år ikke uddannet officerer af reserven men har rekrutteret blandt tidligere fastansat personel. Hovedparten af personellet af reserven er derfor tidligere fastansat personel, som træder ind på en rådighedskontrakt, og derved anvender deres kompetencer til fortsat at løse opgaver til fordel for Forsvaret.

Søværnets personel af reserven er organiseret i et antal entiteter og løser bl.a. opgaver inden for civilt-militært samarbejde (CIMIC) i det maritime miljø. CIMIC i det maritime miljø er et område under udvikling i NATO under dansk initiativ og med deltagelse fra CIMIC Centre of Excellence, Tyskland og Canada. CIMIC-området ses fremadrettet at kunne fordele en øget anvendelse af personel af reserven.

Søværnets Operative Kommando, assisteret af Hjemmeværnskommandoen, deltager i NATO Specialist Team Harbour Protection med henblik på under Smart Defence at udvikle og senere bidrage til Deployable Harbour Protection Module (DHPM). Styrkebidraget tager udgangspunkt i Hjemmeværnets Maritime Force Protection enheder. Det er nødvendigt, at disse enheder har et bindeled til NATO eller koalitionsstyrkes kommandostruktur, der kan transformere kommando- og kontrolforhold mv. mellem enheden og NATO eller en koalitionsstyrke. Her ses en naturlig fremtidig rolle for reserven.

²³ Status of Forces Agreement (aftale mellem den styrkeindsættende stat og den stat, styrken indsættes i)

4.4.3.3 Sammenfatning – Søværnets behov

Hjemmeværnet yder et væsentligt bidrag til Søværnets nationale opgaveløsning. Denne støtte forventes videreført fremadrettet. I forhold til Søværnets internationale opgaver er der identificeret opgaver relateret til "Maritime Force Protection" (bevogtning), hvor en mulig øget støtte fra Hjemmeværnets frivillige kan være relevant. Omfang og vilkår for dette opgaveområde er dog endnu ikke afklaret.

Personel af reserven forventes i Søværnet fremadrettet primært anvendt i specialiserede stillinger og primært i forhold til den internationale opgaveløsning.

4.4.4 Flyvevåbnets fremtidige behov

I dette afsnit opgøres Flyvevåbnets fremadrettede behov for Hjemmeværnets frivillige og for personel af reserven.

4.4.4.1 Behov for anvendelse af Hjemmeværnets frivillige

I rammen af Flyverhjemmeværnets enheder ser Flyvertaktisk Kommando et potentiale for anvendelse af enkeltpersoner ved registrering af individuelle kompetencer i relation til de nye værnsmæssige kapaciteter (Cyber mv.) relateret til Flyvevåbnets operationer. Der ses i denne sammenhæng endvidere mulighed for eventuelt støtte til Joint Movement Transportation Organisation (JMTO)²⁴ nationale opgaver ved kortvarigt og akut behov.

4.4.4.1.1 Styrkeproduktion.

Hjemmeværnet kan fremadrettet yde støtte til Flyvevåbnets styrkeproduktion. Opgaverne kan bl.a. omfatte:

- Støtte til tilrettelæggelse og gennemførelse af kontroløvelser for Flyvevåbnets basisuddannelser og generel militær efteruddannelse samt den missionsorienterede uddannelse.
- Deltagelse i Flyvevåbnets almindelige øvelsesvirksomhed med forbindelsesofficerer og enheder. Som følge af hjemlig national træningsaktivitet og eventuel støtte til civile beredskaber forudser Flyvevåbnet at skulle oprette midlertidige landingszoner i Danmark. Det forudses dog oftest at være som led i træning til bl.a. specialoperationer eller til katastrofer i andre lande. Dette vil Hjemmeværnet kunne støtte på forskellig vis.
- Instruktørstøtte generelt, støtte til erhvervspraktik, Forsvarets Dag, større arrangementer m.v.

²⁴ Joint Movement and Transportation Organization (JMTO) er Forsvarets samlede organisation inden for støtte til logistik- og transportopgaver.

4.4.4.1.2 Styrkeindsættelse, nationalt.

I relation til den nationale styrkeindsættelse kan Hjemmeværnet fortsat supplere Flyvevåbnets opgaveløsning af nationale militære opgaver såsom observation, rapportering, opholds-, og adgangskontrol, sikring og bevogtning. Desuden kan Hjemmeværnet levere generel operationsstøtte, der kan omfatte følgende:

- Logistisk tjeneste
- Forplejningstjeneste
- Kørselstjeneste
- CBRN-tjeneste²⁵
- Sanitetstjeneste
- Overvågning
- Sikring/bevogtning af militære fly og materiel på militære områder
- Opsyn med militære fly og materiel på civile områder
- Afspærring og adgangskontrol i forbindelse med Flyvevåbnets øvelsesvirksomhed.
- Generelle stationsopgaver, herunder trafikregulering

Løsning af bevogtningsopgaver uden for Flyvevåbnets faste installationer vil endvidere kunne finde sted i tilfælde af fly, der af tekniske årsager har måttet lande uden for de faste installationer, herunder egentlige flyhavarier. Konkret vil frivilligt personel kunne indgå enten i bevogtningsopgaven ved lokationen uden for den faste installation eller erstatte det faste personel, der afgår fra den faste installation med henblik på at gennemføre bevogtningen af flystellet og/eller havaristedet.

Der er identificeret potentiale i oprettelse af en kapacitet til detektion og eventuelt håndtering af ubemandede luftfartøjer (UAS²⁶) i dansk luftrum i fredstid. En kapacitet med særlig fokus på tids- og områdespecifik varsling af UAS anvendelse til terror og anden kriminel aktivitet vil antageligt fordrø et vist personelbehov, hvor anvendelse af Hjemmeværnet i form af et meldekorps kan være nærliggende.

I tilslutning til ovennævnte skal anføres, at Hjemmeværnet er ved at opstille en væsentlig mere robust og kapabel flyvende kapacitet, end de tidligere et-motors Cessna. De nye fly vil være to-motors og bl.a. medføre en sensorpakke med video downlink. De vil således i væsentlig grad udbygge Hjemmeværnets opgavevaretagelse fra luften for såvel forsvaret som civile myndigheder. Flyene vil bl.a. kunne bidrage til at skabe overblik i forbindelse

²⁵ C = kemisk; B = biologisk; R = radiologisk og N = nuklear

²⁶ UAS = Unmanned Aircraft Systems

med større indsættelser, fx skov- og hedebrande, grundstødninger, større ulykker mv. Endvidere vil de kunne deltage i eftersøgnings- og redningsberedskabet. Flyene vil kunne støtte Forsvaret i øvelses- og uddannelsessammenhæng og kunne udføre lette operative transportopgaver, fx transport af sensitivt udstyr. Flyene vil kunne indsættes under både visuelle og instrument vejrforhold.

4.4.4.1.3 Styrkeindsættelse, internationalt.

Anvendelse af Hjemmeværnet i relation til internationale operationer ses primært i forbindelse med bevogtningsopgaver, samt i forbindelse med anvendelse af enkeltpersoner i relation til en udsendelse af en eller flere af Flyvevåbnets enheder. Flyvevåbnet kan generelt anvende Hjemmeværnets kapaciteter i enhedsrammer til de opgaver, det allerede er pålagt i dag, herunder bevogtning i national såvel som international sammenhæng.

4.4.4.2 Behov for anvendelse af personel af reserven

Flyvevåbnet kan fortsat anvende personel af reserven til samme type opgaver som i dag. Personel af reserven anvendes i specialistfunktioner i forbindelse med øvelses- og uddannelsesplanlægning; samt i projektarbejder, herunder som konsulentbistand. Herudover anvendes personel af reserven især til planlægning, tilrettelæggelse, og gennemførelse af militær efteruddannelse for Flyvevåbnets faste personel.

Personel af reserven kan fremadrettet forudses anvendt i forbindelse med spidsbelastninger, afgrænsede projekter, afløsning af fast personel, der er udsendt til operationer eller ved sygdom. Dette kan bl.a. være tilfældet mht. personer med civile kvalifikationer inden for virksomhedsledelse, økonomi, medier, HR og jura. Forudsætningen for anvendelse af personel af reserven vil i alle tilfælde være, at de besidder de nødvendige kompetencer til den aktuelle stilling.

4.4.4.3 Sammenfatning – Flyvevåbnets behov

I regi af den løbende dialog mellem Flyvevåbnet og Hjemmeværnet vil der kunne identificeres yderligere muligheder for samarbejde mellem værnene, herunder eksempelvis inden for Force Protection/bevogtning.

Der ses endvidere potentiale for anvendelse af enkeltpersoner på baggrund af registrering af individuelle kompetencer i relation til de nye værnssfælles kapaciteter relateret til Flyvevåbnets operationer.

Der er identificeret potentiale til at anvende Hjemmeværnet i forbindelse med oprettelse af en kapacitet til detektion og eventuel håndtering af ubemandede luftfartøjer (UAS).

Flyvevåbnet kan generelt anvende personel af reserven til de opgaver de anvendes til i dag. Personel af reserven forudses fremadrettet anvendt i forbindelse med spidsbelastninger, afgrænsede projekter og afløsning af fast personel, der er udsendt til operationer eller ved sygdom.

4.4.5 Hjemmeværnets fremtidige behov for frivillige og for personel af reserven.

4.4.5.1 Styrkeindsættelse, nationalt

Da Hjemmeværnet også i fremtiden vil være efterspurgt af aktørerne i samfundets almindelige beredskab, og der er en forventning om, at denne kapacitet som minimum fastholdes, må den forventede øgede opgaveportefølje i forhold til Forsvaret betyde en øget udfordring af en række forhold, som præger det frivillige hjemmeværns virke. Omfanget af opgaver, som Hjemmeværnet allerede løser, kombineret med de fremtidige opgaver, som det øvrige forsvar vil blive udfordret på, vil i fremtiden stille store krav til hele Hjemmeværnets organisation.

4.4.5.2 Styrkeindsættelse, internationalt

Hjemmeværnet vil fortsat kunne støtte Forsvaret med efterspurgte enheder og kapaciteter, som eksempelvis de bevogtningsenheder, der tidligere har været indsat i både Kosovo (KFOR) og Afghanistan (ISAF). Støtte med denne type bidrag vurderes fremadrettet at kunne videreudvikles til også at omfatte sikrings- og eskorteenheder og lignende.

Endvidere vil anvendelsen af Hjemmeværnets kapaciteter i internationale opgaver være relevante i relation til støtte for internationalt sikkerhedssamarbejde samt internationale operationer indenfor forskellige kampagnetemaer.

Forsvaret indsætter enheder og enkeltpersoner i forbindelse med militære operationer og kapacitetsopbygningsopgaver. Hjemmeværnet forbereder indsættelsen og kan være ansvarlig for udsendelse af personel og teams til sikkerhedssamarbejde aktiviteter og kapacitetsopbygningsopgaver.

Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven er grundlaget for Hjemmeværnets bidrag til international opgaveløsning. I militære kapacitetsopbygningsopgaver kan særligt personnets kundskaber inden for uddannelse, rådgivning og partnerskab være afgørende for at udvikle en partners kapaciteter til et højere niveau inden for sikkerhedssektoren. Til opgaver med militær støtte til civil genopbygning muliggør Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven indsættelse af personelbidrag i konfliktramte områder tidligere end civile organisationers bidrag. Opgaver inden for videnstunge områder såsom civil administration, projektledelse og konstruktion vil da kunne løses ved benyttelse af den kombination mellem militærfaglige og civilt erhvervede kompetencer, som Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven er i besiddelse af.

4.4.5.3 Kompetenceregister

Hjemmeværnets Kapacitetsopbygningscenter indsamler og registrerer civilt erhvervede kompetencer og interesse for deltagelse i internationale opgaver for alt personel i Hjemmeværnets struktur, såvel frivillige som personel af reserven og ansatte, i et kompetenceregister.

Kompetenceregisteret giver et overblik over Hjemmeværnets muligheder for at bidrage med kapaciteter til støtte for bl.a. Forsvarets opgaveløsning i såvel internationalt som nati-

onalt regi. Herudover skal kompetenceregisteret anvendes til opstilling af kapaciteter i takt med at reelle opgaver bliver identificeret, f.eks. i forbindelse med militær støtte til civil genopbygning i krise- og konfliktområder. Kompetenceregisteret vil samtidigt kunne håndtere Forsvarets administration af og behov for registrering af personel af reserven inden for kapacitetsopbygningsområdet.

4.4.5.4 Den regionale føringsstruktur

Forsvarskommandoens analyse af totalforsvarsstyrken viser, at styrken forventes reduceret til en tredjedel af det oprindelige grundlag. Det forventes, at dette vil påvirke den regionale føringsstrukturens størrelse.

Hjemmeværnskommandoen er i fortsættelse af analysen af totalforsvarsstyrken ved at analysere de afledte konsekvenser i forhold til den regionale føringsstruktur. På det foreliggende grundlag er det derfor ikke muligt at afgøre, hvordan den regionale føringsstruktur påvirkes i forhold til eventuel reduktionen af totalforsvarsstyrken. Det er ligeledes på nuværende tidspunkt for tidligt at pege på evt. nye opgaver, som føringsstrukturen fremadrettet skal kunne løse.

4.5 Sammenfatning

Samlet viser den forventede behovsopgørelse, at Forsvaret fremadrettet vil have behov for støtte såvel fra Hjemmeværnets frivillige som fra personel af reserven. Behovet vil manifestere sig både i relation til nationale og internationale opgaver, bl.a. i forlængelse af de erfaringer, Forsvaret har draget fra internationale missioner.

Samtidigt viser analysen, at der er væsentlige forskelle i behovet i de tre værn, ligesom forskellene mellem personelgrupperne vil have betydning for den fremadrettede anvendelse af de to grupper.

4.5.1 Dimensionerende faktorer for anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven

Med udgangspunkt i internationale erfaringer jf. kapitel 2 og på baggrund af analysen af det fremadrettede behov i nærværende kapitel kan det konkluderes, at der især er fire faktorer, der gør sig gældende, når det skal afgøres, om Hjemmeværnets frivillige eller personel af reserven kan anvendes i forbindelse med løsning af en given opgave.

- Varsling og beredskabslængde.
- Indsættelseslængde, -varighed og -hyppighed.
- Fagligt indhold, militærfaglige kompetencer og krav til kvalitet i opgaveløsningen.
- Økonomi.

4.5.1.1 Varsling og beredskabslængde

Generelt gælder, at jo længere varslingslængde jo højere relevans i forhold til anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven. Personel, der ikke gør tjeneste i Forsvaret til daglig, kan som udgangspunkt ikke forventes at kunne stille til tjeneste med kort

varsel. For Hjemmeværnets frivillige gælder dog, at der rent faktisk er mulighed for, at frivillige kan stille op med meget kort varsel, f.eks. ved Hjemmeværnets sejlede enheder. Det er således muligt at opstille hjemmevernshenheder med et højt beredskab, men det kræver en personelmæssig redundans, så der opnås en sikkerhed for, at den ønskede kapacitet er til rådighed med kort varsel.

4.5.1.2 Indsættelseslængde, -varighed og -hyppighed

Jo kortere indsættelseslængde des lettere vil det være at frigøre Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven til løsning af opgaver for Forsvaret. Som beskrevet ovenfor, kan frivillige potentielt møde med meget kort varsel, men dette skal ses i sammenhæng med det forhold, at sådanne indsættelser som regel alene strækker sig over timer eller få dage.

Tilsvarende gælder det, at den specifikke funktion er afgørende for, hvor lange perioder personellet skal være til rådighed i både national og international tjeneste. Dette taler for at der skal være mulighed for variation i den kontraktlige forpligtelse til tjeneste.

4.5.1.3 Fagligt indhold, militærfaglige kompetencer og krav til kvalitet i opgaveløsningen

Jo højere kravene er til militærfaglige kompetencer og kvalitet i opgaveløsningen, jo større er behovet for en konkret vurdering af nødvendig uddannelse og hyppighed af vedligeholdende uddannelse. Det samlede omfang af kravene til militærfaglige kompetencer og kvalitet i opgaveløsningen vil afgøre hvilke specifikke funktioner, det vil være kosteffektivt at inddække med Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

Personel af reserven kan, især hvis den pågældende har været fastansat i Forsvaret, besidde et fagligt niveau, der modsvarer fast personel – hvis niveauet vedligeholdes. For personel af reserven (som for frivillige) gælder, at den enkeltes faglige niveau afhænger af den grund- og videreuddannelse samt den rutiner, den enkelte har opnået i relation til den pågældende funktion. Endelig vil vedligeholdelsen af militærfaglige kompetencer være afgørende for, at den enkelte kan opretholde det faglige niveau.

Som anført i analysen kan frivillige såvel som personel af reserven besidde civilt erhvervede kompetencer, der kan være relevante for Forsvarets opgaveløsning, og som ikke er til stede blandt fastansat personel.

For Hjemmeværnets frivillige gælder, at den enkeltes og den enkelte hjemmevernshenheds faglige niveau er afhængigt af de vilkår, som frivilligheden medfører. Den frivillige vil kun kunne levere et vist antal "hjemmevernstimer" årligt afbalanceret med den pågældendes arbejds- og familieliv. I særlige tilfælde kan ydes kompensation i form af tabt arbejdsfortjeneste på dagpengeniveau, men et generelt løft af dele af de frivilliges (og hjemmevernshenhedernes) faglige niveau må vurderes at fordre aftaler om yderligere forpligtende uddannelse og tjeneste med egnede og villige frivillige, hvilket kan kræve yderligere økonomiske midler til kompensation.

4.5.1.4 Økonomi

Generelt vil det kun give ressourceeffektiv mening at anvende Hjemmeværnets frivillige og/eller personel af reserven i forbindelse med Forsvarets opgaveløsning, hvis det enten sikrer den samme opgaveløsning med færre udgifter, en bedre opgaveløsning for samme udgifter eller hvis det er den eneste måde at løse den pågældende opgave på.

Hvis der er tale om opgaver, der kun skal løses lejlighedsvis og/eller kun i kortere perioder, vil det i et totaløkonomisk perspektiv være en fordel at anvende personel af reserven et begrænset antal dage om året frem for fastansat personel, der er ansat på fuld tid. Ud fra en økonomisk betragtning vil det derimod sjældent give mening at anvende personel af reserven, hvis en længerevarende opgave kan løses med fastansat personel. Der kan derfor være behov for betydelig variation i den tid, som den enkelte er til tjeneste og dermed behov for en fleksibilitet i ansættelsesforhold.

Hjemmeværnets frivillige løser som udgangspunkt opgaver og deltager i uddannelsesaktiviteter uden økonomisk kompensation, og er derfor relativt set den billigste personelresource at anvende til støtte for Forsvarets opgaveløsning. Det taler for, under hensyntagen til de øvrige beskrevne dimensionerende faktorer, at anvende frivillige til støtte for Forsvarets behov i så stort omfang som muligt. Dette skal sammenholdes med det ovenfor beskrevne forhold, at et yderligere løft af frivilliges faglige niveau og forpligtelse til at give møde vurderes at kunne fordre øgede midler til økonomisk kompensation.

4.5.2 Hvilke krav stilles der til Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven?

Generelt må det øgede behov for støtte til Forsvarets opgaveløsning, sammenholdt med Forsvarets forventede udvikling, vurderes at medføre øgede krav til både Hjemmeværnets frivillige og til personel af reserven.

For Hjemmeværnets frivilliges vedkommende er vurderingen, at der er en gruppe, der vil og kan leve op til højere krav, men at opfyldelse af højere og mere forpligtende krav til uddannelse og tjeneste som udgangspunkt vil medføre behov for yderligere økonomisk kompensation til de frivillige, der skal levere mere tid til uddannelse og tjeneste. Herudover vil øget rekruttering til Hjemmeværnet fra personel, der har forladt Forsvaret, kunne tilføre frivillige, der i højere grad er i stand til at efterleve samme eller lignende krav som Forsvarets faste personel.

For personel af reservens vedkommende peger øgede krav på, at der bør søges en yderligere tilnærmelse til det kompetenceniveau, det faste personel besidder. Det ses umiddelbart at kunne opnås dels ved hjælp af rekruttering af personel af reserven fra fastansatte, der forlader Forsvaret, dels ved at personel af reserven tilstræbes uddannet på samme niveau som tilsvarende fastansatte.

Der vil desuden blive stillet forskellige krav til tjeneste, rådighed mv. afhængigt af stillingsindhold og de generelle værnsspecifikke forhold. Dette bør kunne fastlægges i den enkel-

tes kontrakt. Herunder også krav om deltagelse i internationale operationer, hvis dette er aktuelt for den pågældende stilling.

4.5.3 Hvilke krav stilles der til Forsvaret?

For især Hjemmeværnets frivillige, men også for personel af reserven, gælder, at viljen til at forrette tjeneste afhænger af, at den enkelte finder opgaver og aktiviteter motiverende. Både Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven skal motiveres gennem at føle at hans eller hendes bidrag til aktiviteter og opgaver er efterspurgt og relevant. Fagligt udbytte og anerkendelse er samtidigt væsentlige elementer i forhold til rekruttering og fastholdelse.

4.5.3.1 Koordination mellem Forsvaret og Hjemmeværnet

For at opretholde og udvikle Hjemmeværnets kapacitet, er det nødvendigt, at Forsvaret og Hjemmeværnet samarbejder bedst muligt med henblik på at sikre, at Hjemmeværnets aktiviteter, kapaciteter og enheder er tilpassede Forsvarets behov. Den enkelte frivillige skal kunne se den røde tråd fra Forsvarets opgaver over Forsvarets enheder/kapaciteter og deres behov for støtte fra Hjemmeværnet til sin egen Hjemmeværnsenhed og de aktiviteter, der foregår der.

Det kræver en detaljeret behovsopgørelse, forventningsafstemning og koordination mellem Forsvarskommandoen, de operative kommandoer med underlagte enheder og Hjemmeværnskommandoen med underlagte myndigheder²⁷. Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen bør fremadrettet styrke samarbejde og koordination med henblik på en mere fokuseret og ressourceeffektiv udnyttelse af det potentiale, som de frivillige udgør.

4.5.3.2 Vilkår for Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven

Der er i dag en stor gruppe af Hjemmeværnets frivillige, der er meget aktive, og det vurderes, at der med baggrund i denne gruppe i nogen grad er mulighed for at opstille enheder og kapaciteter med et højere uddannelsesniveau med henblik på øget og fokuseret støtte til Forsvaret. I tilknytning hertil vurderes det, at der i et vist omfang er potentiale for at aftale yderligere forpligtende tjeneste med frivillige, der er motiverede herfor. Dette vil muliggøre opstilling af hjemmeværnsenheder, der til støtte for Forsvaret kan leve op til højere krav om uddannelsesniveau, beredskab mv. Indgåelse af sådanne aftaler vil kunne medføre øgede udgifter til økonomisk kompensation for disse frivillige.

Vilkårene for deltagelse i aktiviteter og opgaveløsning er i dag væsensforskellige for Hjemmeværnets frivillige og for personel af reserven. Frivillige modtager som udgangspunkt ingen løn eller ydelser (undtagen kompensation for udgifter), mens personel af reserven modtager løn og evt. andre ydelser. Hvis det fremadrettet skal muliggøres i højere

²⁷ Det koordinationsarbejde, der pt. pågår mellem Hærens Operative Kommando og Hjemmeværnskommandoen kan tjene som et eksempel i denne sammenhæng, ligesom koordinationen og samvirket mellem Søværnets Operative Kommando og Hjemmeværnet vedr. anvendelse af Hjemmeværnets sejlene enheder er et andet godt eksempel.

grad at anvende frivillige og personel af reserven i samme enheder med henblik på løsning af samme eller sammenlignelige opgaver, må der ske en tilpasning af de to gruppers vilkår. Det kan som beskrevet ovenfor bl.a. ske via øget økonomisk kompensation til de frivillige. Analogt hermed bør det undersøges, om der kan ske en tilpasning af fremadrettede løn- og ydelsesforhold for personel af reserven.

Personel af reserven er i dag primært organiseret i værnsvise entiteter, der i princippet udgør en form for organisatorisk spejl af myndighedernes struktur. Den nuværende entitetsstruktur blev til som et resultat af forrige forligs²⁸ krav om, at personel af reserven i hovedreglen skulle være designeret til specifikke stillinger i Forsvarets operative struktur. Erfaringerne har dog vist, at denne administrative løsning ikke nødvendigvis afspejler - hverken i sammensætning eller størrelse - det egentlige operative behov og den måde reservepersonellet rent faktisk bliver anvendt. Dette understreges også af, at kun ca. halvdelen af reservestrukturen er besat.

Det må derudover vurderes væsentligt, også for personel af reserven, at tjenesten opleves relevant og motiverende. På den baggrund må det fremadrettet sikres, at organisering og dimensionering af reserven er målrettet Forsvarets, myndighedernes og enhedernes behov, således at personel af reserven ikke oplever, at deres bidrag ikke er efterspurgt. Dimensioneringen må tage højde for, at kompetencer, der er essentielle for Forsvaret, sikres - enten gennem kontraktformer der forpligter og motiverer personellet til at bidrage eller gennem opbygning af en større pulje, hvorfra der kan rekrutteres.

²⁸ Aftale på forsvarsområdet 2010-2014

KAPITEL 5

5. HR-STRATEGIENS BETYDNING

5.1 Baggrund

Forsvarets og Hjemmeværnets nye HR-strategi introducerer en lang række tiltag og vilkår, som vil få betydning for alt personel i Forsvaret og Hjemmeværnet i forhold til bl.a. rekruttering, ansættelse, kompetenceudvikling og fastholdelse. Selvom der er udarbejdet en særskilt HR-delstrategi for Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven, er disse personelgrupper i udgangspunktet også omfattet af de øvrige HR-delstrategier.

5.2 Formål

Formålet med dette kapitel er at synliggøre, hvorledes Forsvarets nye HR-strategi understøtter en fortsat og styrket anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven, som der lægges op til i forsvarsaftalen 2013-2017.

5.3 Metode

Kapitlet vil gennem en redegørende analyse søge at identificere de præmisser og konsekvenser som den nye HR-strategi²⁹ medfører i forhold til den nuværende samt fremtidige anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

5.4 HR-strategiens betydning for Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven

Det skal indledningsvis bemærkes, at Forsvarets og Hjemmeværnets samlede HR-strategi kun i begrænset omfang vurderes at få konsekvenser for Hjemmeværnets frivillige, hvorfor der i den efterfølgende analyse primært vil blive refereret til personel af reserven.

5.4.1 HR delstrategi 9

HR-delstrategi 9 vedrørende Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven tager udgangspunkt i, at Forsvaret og Hjemmeværnet ønsker at kvalificere opgaveløsningen og de operative kapaciteter gennem en ressourceeffektiv og integreret anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

Dette betyder, at anvendelsen af disse personelgrupper skal indtænkes mere struktureret og konsekvent i opgaveløsningen.

Der ønskes endvidere et større fokus på mulighederne for at nyttiggøre disse personelgruppers samlede kompetencer til støtte for Forsvarets behov.

5.4.2 Organisering og bemanning

Med en decentralisering af ansvaret for bemanning og organisering lægges der op til en mere dynamisk og fleksibel tilgang til den militære personalestruktur, hvor det i højere grad

²⁹ HR-strategi masterdokument, Forsvarskommandoen 13. december 2013

er kravene til kompetencer og erfaringer frem for klassificering af stillinger, som er afgørende for, hvem der i sidste ende får jobbet.

Cheferne bliver HR ansvarlige for eget personel og er dermed i princippet ansvarlige for at "sætte holdet" samt ansvarlige for at disponere over lønsummen med henblik på at sikre den mest hensigtsmæssige og ressourceeffektive løsning af pålagte opgaver. Cheferne får dermed også tildelt et større ansvar og en større beslutningskompetence i forbindelse med blandt andet bemanning, organisering samt anvendelse og kompetenceudvikling af underlagt personel end tidligere.

Alle stillinger, herunder også stillinger for personel af reserven, vil i udgangspunktet blive slået op, og vil kunne besættes på baggrund af ansøgerens kompetencer.

Dette vurderes at åbne op for helt nye muligheder for en bredere anvendelse af både Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven.

Det kan ligeledes betyde, at de enkelte myndigheder ikke vælger at organisere deres personel af reserven som i dag.

Grundlæggende vurderes det hensigtsmæssigt at integrere personel af reserven mest muligt i den faste struktur og de kapaciteter, de forventes at skulle være en del af for derved at skabe mulighed for at gennemføre fælles uddannelse, øvelser mv. som forberedelse til løsning af operative opgaver.

Der arbejdes derfor på at få ændret de nuværende aftaler, der giver begrænsninger i forhold til eksempelvis ansættelse af reservepersonel på korttidskontrakt.

Decentralisering af ansvaret for bemanning, organisering og lønsumsstyring vurderes på sigt at give cheferne en højere grad af frihed til at overveje den mest hensigtsmæssige sammensætning af fastansatte, personel af reserven eller af Hjemmeværnets frivillige til en given opgaveløsning.

Dette vurderes at åbne op for en mere effektiv nyttiggørelse af bl.a. personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige med de rette kompetencer og erfaringer.

Den direkte konsekvens af den decentrale lønsumsstyring er, at der ikke kan gives nogen garanti for, hvor mange indkommanderingsdage eller hvor meget lønsum den enkelte myndighed vælger at bruge på personel af reserven. Omvendt vurderes den decentrale lønsumsstyring i Forsvaret i højere grad at sikre en lokal ressourceeffektiv anvendelse af rådige personelressourcer.

Det er endnu ikke afklaret på hvilket niveau, inden for de enkelte niveau II myndigheder, beslutningskompetencen i forhold til bemanning og organisering placeres, og dette vil sandsynligvis variere i forhold til myndighedsspecifikke forhold. HR-strategien tager principielt udgangspunkt i, at det er den enkelte chef på laveste niveau, der bedst ved, hvordan

enhedens opgaver løses mest hensigtsmæssigt og ressourceeffektivt. Omvendt kan der være risiko for, at overordnede helhedshensyn nedprioriteres.

Det er afgørende for chefernes valg af personel til en given opgaveløsning, at de også kender og forstår præmisserne i forhold til anvendelsen af Hjemmeværnets frivillige og personel af reserven. Her vurderes der at være et behov for at give cheferne tilstrækkelig forvaltningsmæssig rådgivning.

5.4.3 Rekruttering

Alle stillinger, herunder også reservestillinger, vil i udgangspunktet blive slået op både internt og eksternt, og den enkelte medarbejder, herunder personel af reserven, vil selv skulle søge relevante stillinger.

Den nye HR strategi, herunder afskaffelse af tjenestemandsansættelserne samt indførelse af akkrediterede officersuddannelser forventes at skabe grundlag for en større personelomsætning, hvor flere vil skifte mellem ansættelse i Forsvaret og det civile arbejdsmarked som en naturlig del af den enkeltes karriere- og kompetenceudvikling. Afhængig af det fremtidige behov for personel af reserven kan dette betyde, at fremtidens reserve i højere grad kan rekrutteres blandt tidligere fastansatte.

En fordel ved dette er, at Forsvaret derved kan fastholde en tilknytning til medarbejdere, som Forsvaret allerede har investeret ressourcer i, og som har de efterspurgte kompetencer og de rette profiler. En anden fordel er, at det generelle kompetenceniveau i både reserven og Hjemmeværnet vil blive styrket.

Tidligere ansatte i Forsvaret er generelt med til at løfte det samlede kompetenceniveau i Hjemmeværnet, hvorfor Hjemmeværnets muligheder for at hverve blandt tidligere fastansatte ligeledes skal udnyttes maksimalt. Dette ikke mindst i en situation med øgede forventninger til Hjemmeværnets opgaveløsning.

Det gælder for et antal af Hjemmeværnets frivillige, at de som minimum har gennemført Forsvarets basisuddannelser, hvorfor de på baggrund af deres realkompetencer kan komme i betragtning til ansættelse i Forsvaret.

En forudsætning for at Forsvaret kan rekruttere og fastholde den nødvendige frivillige støtte til opgaveløsningen er, at medarbejderne har den nødvendige opbakning fra deres primære arbejdsgivere (Employer Support). Da HR-strategien vil sætte fokus på samarbejdet mellem det civile uddannelsessystem og ikke mindst erhvervslivet, vurderes dette at skabe grundlag for en styrket evne til at rekruttere til både Hjemmeværnet og reserven. Denne indsats vurderes med fordel at kunne koordineres med det arbejde, der allerede foregår i InterForce sekretariat i forhold til Employer Support.

5.4.4 Karriere, tjeneste og kompetenceudvikling

5.4.4.1 Karriere og tjeneste

Med indførelse af det nye bemandings- og ansøgningsystem lægges der op til, at den enkelte medarbejder vil få et større ansvar for tilrettelæggelse af egen karriere.

Der vil i udgangspunktet ikke blive udarbejdet egentlige tjeneste- og karriereplaner. Den enkelte medarbejder skal derimod selv søge nye stillinger og i samråd med egen chef drøfte mulighederne for karriere og kompetenceudvikling. Disse vilkår vil også gælde for personel af reserven.

Personel af reserven bliver på lige vilkår med det faste personel fremadrettet mere ansvarlige for egen karriere.

HR-strategien lægger ligeledes op til, at der skal indtænkes en incitamentsstruktur i karriere- og talentudviklingen. Fremadrettet vil det i højere grad være kompetencer, erfaring og potentiale, der vil være bestemmende for hvem der skal bestride en given stilling, og hvem der bliver udnævnt.

5.4.4.2 Nye officersuddannelser

I forbindelse med udviklingen af Forsvarets officersuddannelser er der udviklet et nyt videreuddannelseskoncept.

Efter grundofficersuddannelsen oprettes et antal videreuddannelseskurser, der skal kvalificere officeren til at søge stillinger på højere niveau. Videreuddannelseskurserne skal desuden skabe mulighed for udvikling frem mod en eventuel senere gennemførelse af en Master i Militære Studier, der vil give adgang til at søge stillinger på højeste niveau. Der oprettes både værnsspecifikke og værnssfælles videreuddannelseskurser. Disse kurser vil i relevant omfang blive udbudt til officerer af reserven som afløser for det hidtidige videreuddannelsesstrin I for officerer af reserven.

Den kommende Master i Militære Studier kommer til at bestå af en række obligatoriske moduler og valgfrie flexmoduler, primært i tre konstituerende søjler: Militær ledelse og styring, militær strategi samt militære operationer.

Det har været ambitionen at skabe et fleksibelt og modulopbygget koncept, som i relevant omfang kan udbydes til alle kategorier af officerer. Det er en del af HR delstrategi 9 fuldt ud at udnytte den fleksibilitet og synergi, der ligger i det nye videreuddannelseskoncept, med henblik på at dette på sigt også kan erstatte de nuværende videreuddannelser for officerer af reserven.

Officerer af reserven kan dog allerede nu, på lige vilkår med linjeofficerer, søge om optagelse på relevante videreuddannelseskurser samt moduler på Master i Militære Studier via egen chef.

Som en konsekvens af den nye enstrengede model for Forsvarets fremtidige officersuddannelser, vurderes det derfor hensigtsmæssigt på sigt at udfase de særlige parallelle uddannelser for reserveofficerer. Indtil effekten af Forsvarets nye officersuddannelser er kendt, vurderes det dog hensigtsmæssigt i en periode at fastholde muligheden for at kunne gennemføre den nuværende grunduddannelse for reserveofficerer.

Fremover vil det ligeledes gælde for personel af reserven, at videreuddannelse ikke automatisk medfører udnævnelse, men at dette vil ske efter ansøgning og på baggrund af en individuel vurdering.

5.4.4.3 Tilpasning af Forsvarets og Hjemmeværnets uddannelser

Forsvaret og Hjemmeværnet vil igangsætte arbejdet med at omskrive sin dokumentation for medarbejdernes kompetencer til kvalifikationsrammen for livslang læring³⁰. Dermed bliver medarbejdernes militært erhvervede kompetencer på sigt sammenlignelige med de kompetencer som erhverves uden for Forsvaret, hvilket må antages at gøre Forsvarets medarbejde mere attraktive på det civile arbejdsmarked. Samtidig vil de frivilliges og personel af reservens civilt erhvervede kompetencer bedre kunne indgå i jobsøgningen i Forsvaret.

Forsvaret vil ligeledes iværksætte en nærmere analyse af Forsvarets efteruddannelser med henblik på at effektivisere og nyttiggøre uddannelserne på tværs af Forsvaret og Hjemmeværnet. Det vurderes i den forbindelse hensigtsmæssigt at lade denne analyse omfatte Hjemmeværnets uddannelser med henblik på en gensidig nyttiggørelse af Forsvarets og Hjemmeværnets uddannelser samt at skabe grundlag for, at kompetencer erhvervet i Hjemmeværnet kan bruges i Forsvaret og omvendt.

En decentral forankring af karriere- og kompetenceudvikling for personel af reserven vil sætte mere fokus på de kompetencer og forudsætninger, der kræves for at bestride en given stilling og dermed skabe grundlag for en mere effektiv nyttiggørelse af tilknyttet personel af reserven.

Den igangværende effektivisering af Forsvarets uddannelser, herunder især Forsvarets officersuddannelser, samt beskrivelse af medarbejdernes kompetencer jævnfør Kvalifikationsrammen for Livslang Læring vurderes at skabe grundlag for en mere effektiv nyttiggørelse af de kompetencer, som både frivillige og personel af reserven erhverver uden for Forsvarets og omvendt.

Fremadrettet stilles der større krav til, at den enkelte er i dialog med sin chef om uddannelses- og karriereønsker. HR-strategien kan på dette område vise sig særligt udfordrende

³⁰ Den danske kvalifikationsramme for livslang læring er en samlet, systematisk og niveaudelt oversigt over offentligt godkendte grader og uddannelsesbeviser, der kan erhverves inden for det danske uddannelsessystem – fra folkeskoleniveau til universitetsniveau samt inden for voksen- og efteruddannelsesområdet.

for personel, som ikke har deres daglige gang i enheden, og det kan derfor blive vanskeligt at overbevise chefen om, at han skal prioritere uddannelse og anvendelse af personel af reserven. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt, at der på strategisk niveau oprettes en funktion, der kan rådgive forsvarschefen angående anvendelse og uddannelse af personel af reserven.

5.5 Sammenfatning

Det vurderes, at HR-strategien understøtter Forsvarsaftalens krav om en fortsat og mere ressourceeffektiv anvendelse af personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige.

Decentralisering af ansvaret for organisering, lønsum og bemanning samt mere fleksibilitet i ansættelsesformerne vurderes at give cheferne en højere grad af frihed til at overveje, om en given opgave mest hensigtsmæssigt løses af fast personel, personel af reserven eller Hjemmeværnets frivillige.

HR-strategien betyder, at personel af reserven på lige vilkår med det faste personel fremadrettet bliver mere ansvarlig for egen karriere, og at det i højere grad vil være op til den enkelte at forme sin egen karriere i dialog med nærmeste chef.

En decentral forankring af ansvaret for karriere- og kompetenceudvikling vurderes at sætte mere fokus på de kompetencer og forudsætninger, der kræves for at bestride en given stilling og dermed skabe grundlag for en mere effektiv nyttiggørelse af tilknyttet personel. Dette sker via målrettede individuelle uddannelsesforløb, der fokuserer på de netop tilstrækkelige og relevante militære uddannelser til en given stilling. Effektiviseringen af Forsvarets uddannelser, herunder de nye officersuddannelser, beskrivelse af kompetencer jævnfør Kvalifikationsrammen for Livslang Læring samt tilpasning af Forsvarets og Hjemmeværnets uddannelser vurderes at skabe grundlag for en styrket synergi mellem den faste struktur, reservestrukturen og Hjemmeværnet. Det vurderes i den forbindelse afgørende, at den kommende analyse af Forsvarets efteruddannelser ligeledes kommer til at omfatte Hjemmeværnets uddannelser blandt andet med henblik på at udnytte Hjemmeværnets efteruddannelsesstruktur, og for at sikre, at kompetencer erhvervet i Hjemmeværnet kan bruges i Forsvaret og omvendt.

Cheferne skal i videst mulig omfang være i stand til decentralt at håndtere og nyttiggøre personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige. For at sikre, at det overordnede helhedshensyn tilgodeses, vurderes der behov for, at ejerskabet for den strategiske udvikling af Forsvarets anvendelse af personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige forankres i Forsvarskommandoen, idet udvikling af det frivillige segment er Hjemmeværnskommandoens ansvar. Det bør i den forbindelse overvejes, hvordan de ressourcer, der for nærværende anvendes til arbejdet i InterForce, Koordinationsgruppen Vedrørende Reservens

Forhold, Værnsfælles Personel af Reserven Udvalg samt Hovedorganisationen af Personel af Reserven i Danmark³¹ kan indgå i dette arbejde.

Det bør undersøges nærmere, hvordan mulighederne for at rekruttere på tværs af Hjemmeværnets og Forsvarets struktur kan styrkes, blandt andet for at kunne fastholde en tilknytning til de medarbejdere, der forlader Forsvaret med henblik på en civil karriere.

³¹ Hovedorganisationen for Personel af Reserven i Danmark er på finansloven tildelt et særligt tilskud på 1.2 mio. kr.

KAPITEL 6

6. STRATEGIMODEL

Formålet med dette kapitel er at gennemføre en syntese af behandlingen og konklusionerne fra de foregående kapitler med henblik på at kunne opstille rapportens samlede konklusion og anbefalinger i kapitel 7 og 8.

6.1 Baggrund

På baggrund af redegørelserne i kapitel 2 og 3 er der i kapitel 4 og 5 foretaget en analyse af Forsvarets fremtidige behov og af konsekvenserne af HR-strategien. Konklusionerne fra de foregående kapitler danner grundlaget for behandlingen i kapitel 6.

6.2 Metode

I de foregående kapitler er identificeret en række emner, der vurderes at skulle indeholdes i rapportens konklusioner vedr. implementering af HR-delstrategi 9. Emner der behandles i kapitlet er følgende:

- Generelle forhold.
- Personelstruktur og kontraktforhold:
 - Én samlet struktur for ansatte på fuld- og deltid.
 - Konsekvenser for de frivillige.
 - Samarbejde med civile arbejdsgivere og Employer Support.
- Anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og frivillige:
 - Supplerende og komplementære kompetencer.
 - Opgaver for deltidsansatte personel af reserven og frivillige.
 - Indtænkning i opgaveløsningen.
- Et dansk Totalstyrkekoncept.
- Koordination mellem Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen.
- Tilknytning mellem Forsvarets og Hjemmeværnets enheder.
- Strategisk forankring af Totalstyrkekonceptet.
- Nye opgaver, herunder Arktis og Cyber.
- Uddannelsesstruktur.
- Økonomi.
- Særlige grupper/forhold:
 - Sundhedsfagligt personel.
 - Sprogofficerer.
 - Militærjurister.

6.3 Generelle forhold

Analysen har afdækket en række forhold, der i dag er medvirkende til at begrænse anvendelsen såvel som anvendeligheden af den nuværende gruppe af personel af reserven. Disse forhold vedrører bl.a. den måde, personel af reserven er uddannede på (især relate-

ret til den særlige reserveofficersuddannelse), deres militære kompetenceniveau, udnyttelse af civile kompetencer, aflønning og kontraktforhold, herunder forpligtelse til at forrette tjeneste både nationalt og internationalt samt varsler og beredskabsforpligtelser forbundet hermed.

Samlet kan det på baggrund af analysen konkluderes, at den nuværende struktur og anvendelse af personel af reserven skal tilpasses vilkårene i fremtiden og indrettes til at dække Forsvarets og Hjemmeværnets fremadrettede behov.

Forsvarets og Hjemmeværnets behov tilsiger, at der er behov for supplerende personel, der ikke er ansat på fuld tid, men som kan forpligtes til at forrette tjeneste i kortere perioder, altså på deltid, samt i Forsvarets internationale operationer.

Forsvarets og Hjemmeværnets behov og de forventede konsekvenser af HR-strategiens implementering vurderes samlet at åbne mulighed for at skabe mere ensartede krav og vilkår for det personel, der er fuldtidsansatte og det personel, der er ansat på deltid.

Der er på den baggrund behov for at nytænke personelstrukturen, så der skabes mulighed for, at Forsvaret og Hjemmeværnet kan få dækket sit fremtidige behov for personel, der ikke er fuldtidsansatte.

For de frivilliges vedkommende kan det på baggrund af analysen overordnet konkluderes, at der fremadrettet både vil være behov og potentiale for øget støtte fra Hjemmeværnets frivillige til Forsvarets opgaveløsning.

Nye opgaver og ændringer i Forsvarets opgaveløsning, sammenholdt med de strukturtilpasninger der i de kommende år gennemføres i Forsvaret, tilsiger, at der vil være behov for et øget og styrket samarbejde mellem Forsvaret og Hjemmeværnet på alle niveauer. Det vurderes at Hjemmeværnet indeholder et endnu uudnyttet potentiale blandt de meget aktive frivillige og nye frivillige rekrutteret direkte fra Forsvarets myndigheder efter endt værnepligt eller kontrakt. Et potentiale, der kan bringes i anvendelse med henblik på at yde støtte til Forsvaret på et endnu højere fagligt niveau.

På tilsvarene vis vurderes det, at det nuværende personel af reserven på baggrund af deres samlede kompetencer fremadrettet kan nyttiggøres yderligere til at dække Forsvarets og Hjemmeværnets personelbehov, og at dette bør ske gennem ansættelse i specifikt oprettede deltidsstillinger i strukturen.

6.4 Personelstruktur og kontraktforhold

6.4.1 Én samlet struktur for ansatte på fuld- og deltid

Det er bl.a. analysens konklusion, at det fortsat vil være relevant at opretholde en personalekategori, der er ansat i Forsvaret/Hjemmeværnet men kun med henblik på at forrette tjeneste lejlighedsvis og i korte, fastsatte perioder.

Der kan erkendes et behov for en større fleksibilitet, hvor det gøres enklere at skifte mellem fuldtidsansættelse og ansættelse på deltid. Behovet for supplerende eller komplementære personelressourcer i kortere tid kan dækkes af en deltidsansættelse, hvor det tidsmæssige omfang af ansættelsen kan målrettes behovet i den pågældende stilling.

I stedet for en opdeling af personellet som i dag, hvor der findes adskilte strukturer for fast personel og personel af reserven, bør der fremadrettet tilstræbes udviklet én samlet struktur, der indeholder fuldtidsansat personel såvel som deltidsansatte personel af reserven.

Implementeringen af Forsvarets HR-strategi forventes på sigt at medføre, at fastansat militært personel, herunder officerer, i højere grad end i dag vil forlade Forsvaret og evt. senere have mulighed for igen at blive ansat i Forsvaret. En afledt konsekvens heraf vil være, at mulighederne for at rekruttere tidligere fastansatte til deltidsansættelser og som frivillige i Hjemmeværnet kan øges. Endvidere vil én fælles struktur, hvor både fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven har samme uddannelsesmæssige baggrund, og er underlagt sammenlignelige vilkår, skabe en administrativ forenkling og underbygge ligeværd og fælles værdier mellem fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven. Med én fælles struktur og fælles vilkår, herunder forpligtelser til at deltage i internationale operationer, vil det tillige gøres lettere i givet fald at skifte mellem fuldtidsansættelse, deltidsansættelse, en periode uden ansættelse f.eks. som frivillig- og omvendt.

Vilkårene for deltidsansættelse bør være så fleksible som muligt i forhold til Forsvarets og Hjemmeværnets behov, herunder muliggøre ansættelse på deltid i perioder fra dage til uger eller måneder indenfor en aftalt periode. Samtidig bør det være et generelt princip, at ansættelse på deltid indebærer forpligtelse til med et givet varsel at deltage i Forsvarets internationale (og nationale) operationer. Det betyder, at en ansættelse på deltid medfører forpligtelse til at deltage i Forsvarets opgaveløsning. Det bør i sådanne tilfælde fortsat være muligt for tidligere ansatte at opretholde en frivillig tilknytning til Forsvaret uden ansættelsesmæssig forpligtelse. Dette sker mest hensigtsmæssigt via Hjemmeværnet som frivillig, og evt. i en af de enheder som har en særlig tæt tilknytning til en af Forsvarets enheder.

Hvis forhenværende ansatte hverken ønsker at forpligte sig gennem en deltidsansættelse eller at være frivillige i Hjemmeværnet, kan Forsvaret eller Hjemmeværnet evt. tilbyde, at disse kan bevare en uforpligtende tilknytning ved at tilmelde sig en mailingliste el.lign. med henblik på at modtage nyheder fra Forsvaret og Hjemmeværnet mv.

6.4.2 Konsekvenser for de frivillige

For Hjemmeværnets frivillige er der ikke identificeret et behov for substantielle ændringer i den nuværende organisering under Hjemmeværnskommandoen.

Der er dog erkendt behov for i endnu højere grad at fokusere Hjemmeværnets støtte mod Forsvarets behov, herunder behov for supplerende operativ kapacitet og for støtte til styrkeproduktion.

I denne sammenhæng er tillige erkendt et muligt behov for at indgå aftaler om mere forpligtende tjeneste med et antal frivillige med henblik på evt. at opstille enheder og kapaciteter på et endnu højere militærfagligt niveau og/eller med et højere beredskab mv. Muligheden for at indgå sådanne aftaler er allerede i dag hjemlet i Lov om Hjemmeværnet (§11, stk. 5).

En fremtidig samlet ansat struktur med fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven ses ikke at have væsentlige implikationer for de frivillige. Deltidsansatte personel af reserven vil også kunne anvendes i Hjemmeværnets struktur, og muligheden for deltidsansættelse vil evt. kunne blive relevant for visse af de meget aktive frivillige, f.eks. hvis Forsvaret i en kortere periode har behov for kontinuerlig støtte fra en hjemmевærnsenhed.

6.4.3 Samarbejde med civile arbejdsgivere og Employer Support

Analysen har vist, at der generelt i dag ikke konstateres væsentlige problemer med civile arbejdsgivere i relation til Forsvarets og Hjemmeværnets anvendelse af frivillige og personel af reserven. Det skyldes dels, at der eksisterer et godt samarbejde mellem Forsvaret og det omliggende samfund, samt at Forsvaret generelt ikke kan forpligte hverken personel af reserven eller frivillige til at møde.

Hvis der indføres en ny, samlet personelstruktur indeholdende deltidsansættelser, der forpligter personel af reserven til at forrette tjeneste af et vist omfang, må det vurderes at øge behovet for samarbejde med civile arbejdsgivere og Employer Support.

Der eksisterer et samarbejde med civile arbejdsgivere i rammen af InterForce. Der vurderes dog behov for at styrke arbejdet i rammen af InterForce med henblik på at skabe de nødvendige og tilstrækkelige vilkår for at kunne kræve forpligtende tjeneste af deltidsansatte personel af reserven og frivillige.

Et styrket samarbejde mellem Forsvaret, Hjemmeværnet og civile virksomheder skal således fokuseres mod at øge civile arbejdsgiveres villighed til lejlighedsvis at afgive ansatte med henblik på at forrette tjeneste i Forsvaret eller Hjemmeværnet som deltidsansatte personel af reserven eller frivillige. Herunder kan der bl.a. fokuseres på den merværdi, virksomhederne tilføres via medarbejderes tjeneste som deltidsansatte personel af reserven eller frivillige i Forsvaret/Hjemmeværnet; f.eks. i form af styrkede kompetencer, goodwill mv.

6.5 Anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige

De operative kommandoer, Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen har alle konkluderet, at der fremadrettet vil være behov for en supplerende personelkapacitet bestående af dels personel, der er ansat på deltid, og dels Hjemmeværnets frivillige.

6.5.1 Supplerende og komplementære kompetencer

For det deltidsansatte personel af reservens vedkommende ses primært et behov for at anvende disse som *supplerende* kapacitet, dvs. til at levere kompetencer, som Forsvarets

fuldtidsansatte allerede besidder. Det kan være i tilfælde, hvor de pågældende kompetencer ikke er til stede i nødvendigt omfang blandt de fuldtidsansatte.

Samtidigt kan der dog også være behov for deltidsansatte personel af reserven med *komplementære* kompetencer, herunder civilt erhvervede kompetencer, der ikke er til rådighed blandt Forsvarets fuldtidsansatte. Dette kan eksempelvis være i forbindelse med civilt-militært samarbejde, militær støtte til civil genopbygning og lignende, eller områder hvor et militært speciale i hovedsagen er forankret i reserven, herunder sundhedsfagligt personel, militærjurister og sprogofficerer.

De frivillige i Hjemmeværnet vil fortsat kunne løse opgaver til støtte for Forsvaret som en supplerende kapacitet. De frivilliges civilt erhvervede komplementære kompetencer kan ligeledes bringes i anvendelse inden for f.eks. militær kapacitetsopbygning, civilt militært samarbejde og militær støtte til civil kapacitetsopbygning.

Arbejdet med at registrere personellets civile kompetencer til støtte for Hjemmeværnets og Forsvarets internationale opgaver bør videreføres og udbygges.

6.5.2 Opgaver for deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige

Analysen og opgørelsen af, hvordan Forsvarets og Hjemmeværnets fremadrettede opgaver egner sig til anvendelse af personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige fremgår af kapitel 4. Analysearbejdet har i den forbindelse beskæftiget sig med spørgsmålet, om hvorvidt der vil være særlige opgaver, som fremadrettet udelukkende eller hovedsageligt kan løses med frivillige og især deltidsansatte personel af reserven.

Et hovedpunkt i dette spørgsmål er, hvordan Forsvaret evt. kan nyttiggøre de civilt erhvervede kompetencer, som deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige naturligt besidder i kraft af, at deres hovedbeskæftigelse foregår uden for Forsvaret/Hjemmeværnet.

Der er eksempelvis identificeret opgaver inden for områder såsom civilt-militært samarbejde, militær kapacitetsopbygning, militær støtte til civil genopbygning og cyberforsvar, hvor civile kompetencer kan nyttiggøres grundet sammenfald mellem civile og militære aspekter i opgaveløsningen. Hertil kommer en række kompetencer, der meget bredt kan finde anvendelse i Forsvaret og Hjemmeværnet f.eks. inden for økonomi, logistik og projektledelse.

Endelig er det værd at holde sig for øje, at fremtidens fastansatte officerer i øget grad vil have en civil uddannelsesmæssig baggrund og muligvis erhverve nye civile kompetencer i kraft af periodevis ansættelse eller uddannelse uden for Forsvaret.

Der tegner sig på den baggrund et billede af en fremtidig militær personelstruktur, hvor det ikke alene er deltidsansatte personel af reserven og frivillige, der besidder civile kompetencer. På den baggrund synes det mest hensigtsmæssigt at konkludere, at Hjemmeværnets frivillige og deltidsansatte personel af reserven på baggrund af deres samlede kom-

petencer kan bidrage inden for alle dele af Forsvarets og Hjemmeværnets opgaveløsning. I forlængelse heraf vurderes det at give mening, i forhold til Forsvarets og Hjemmeværnets behov, at udvide den registrering af civile kompetencer, der er påbegyndt for de frivillige i regi af Hjemmeværnets Kapacitetsopbygningscenter, til også at omfatte såvel deltids- som fuldtidsansatte, i det omfang det pågældende personel er villige til at stille deres civilt erhvervede kompetencer til rådighed i forbindelse med Forsvaret eller Hjemmeværnets nationale og internationale opgaveløsning.

Samlet peger Forsvarets behov sammenholdt med den fremtidige personelstruktur på, at deltidsansatte personel af reserven og frivillige ikke begrænses til at løse bestemte af Forsvarets opgaver. Tværtimod skal tilstræbes, at anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige indtænkes i løsningen af alle Forsvarets opgaver.

6.6 Forankring

De frivillige er forankret i Hjemmeværnet og uddannes og løser opgaver lokalt i rammen af Hjemmeværnets myndigheder og enheder. Der er i analysearbejdet ikke afdækket forhold, der peger på, at denne forankring er begrænsende for Hjemmeværnets fremtidige støtte til Forsvarets opgaveløsning. Den nuværende model for forankring af de frivillige bør derfor videreføres.

Eftersom personellet anvendes og fortsat vil blive anvendt decentralt i enheder under de enkelte operative kommandoer vurderes det mest ressourceeffektivt og hensigtsmæssigt ud fra et opgaveløsnings-, -fagligt og personalemæssigt perspektiv at videreføre en decentral forankring af deltidsansatte personel af reserven.

For at sikre en effektiv opgaveløsning, en ressourceeffektiv anvendelse af personellet og en entydig og relevant efterspørgsel af den enkelte deltidsansatte personel af reserven vil det være nødvendigt at implementere et mere målrettet system end den nuværende entitetsmodel. Der må for hver enkelt myndighed og enhed defineres stillinger, der kan besættes med deltidsansatte personel af reserven og under hvilke forhold det kan ske (årligt tidsforbrug, perioder, uddannelseshyppighed, øvrige forpligtelser, løn og evt. tillægsstruktur etc.). Disse stillinger må oprettes i strukturen og efterfølgende besættes efter behov i lighed med fuldtidsstillinger.

Det deltidsansatte personel af reserven vil således være tilknyttet en specifik (deltids)stilling i strukturen; ikke blot en personelpulje. Det giver dels den enkelte deltidsansatte personel af reserven sikkerhed for, at hans tjeneste og kompetencer er relevante og efterspurgt, dels den lokale chef optimerede muligheder for en ressourceeffektiv opgaveløsning gennem en blanding af fuldtidsansat personel, deltidsansatte personel af reserven og støtte fra Hjemmeværnets frivillige tilpasset enhedens opgaver og rammer mv.

Personel, der ikke kan tilbydes en ansættelse, men som fortsat selv ønsker en tilknytning til Forsvaret, kan bibeholde denne forankring via frivilligt medlemskab af Hjemmeværnet. Tjeneste som frivillig i Hjemmeværnet vil tillige give sådant personel mulighed for at vedli-

geholde militære færdigheder, og dermed bl.a. skabe forudsætninger for en evt. senere deltids- eller fuldtidsansættelse i Forsvaret eller Hjemmeværnet.

Forsvaret og Hjemmeværnet kan have fordel af at bevare forbindelsen også til forhenværende ansatte, der ikke ønsker en forpligtende tilknytning. Denne gruppe kan være relevant i rekrutteringsøjemed og som ambassadører for Forsvaret og Hjemmeværnet. Der bør derfor skabes mulighed for, at denne gruppe kan bevare en forbindelse, uden at dette påfører Forsvaret eller Hjemmeværnet andet end minimale udgifter. Det kan f.eks. ske ved at etablere mulighed for at tilmelde sig en mailingliste, hvor man kan modtage nyheder o. lign fra Forsvaret og Hjemmeværnet, og/eller fra specifikke myndigheder/enheder.

6.7 Indtænkning i opgaveløsningen

Den mest effektive udnyttelse af Forsvarets og Hjemmeværnets ressourcer, herunder især udgifter til løn og personelrelaterede ydelser må på baggrund af dette analysearbejde vurderes, at kunne ske ved hjælp af en afbalanceret anvendelse af fuldtidsansat personel, deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige i forbindelse med Forsvarets opgaveløsning.

Det forhold, at Forsvarets opgaveløsning og øvrige aktiviteter ikke er jævnt fordelt, men optræder på forskellige tidspunkter og/eller i varierende omfang vil medføre, at behovet for personelressourcer også varierer. Det vil ikke være ressourceeffektivt, hensigtsmæssigt eller muligt inden for Forsvarets fremadrettede økonomiske rammer at dække kortvarige personelbehov med fuldtidsansatte. Derfor vil deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige, som supplement til fuldtidsansatte, udgøre et effektivt middel til at dække de personelbehov, der kun manifesterer sig i kortere perioder.

På den baggrund bør Forsvarskommandoen og de operative kommandoer i samarbejde med Hjemmeværnskommandoen kontinuerligt vurdere, hvordan anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og frivillige kan indtænkes i løsningen af alle myndighedernes opgaver, under hensyntagen til pålagte opgaver, beredskaber og rådige ressourcer. Ud fra sådanne analyser kan cheferne fleksibelt fastlægge dels, hvilke stillinger der kan besættes med fuldtidsansatte og hvilke med deltidsansatte personel af reserven; dels behov for koordination med Hjemmeværnets myndigheder om opstilling, styrkeproduktion og støtte fra hjemmeværnsenheder.

Denne indtænkning af deltidsansatte personel af reserven og frivillige skal naturligvis inddrage forhold omkring økonomi, beredskab, indsættelseslængde og militærfagligt indhold i opgaveløsningen. Der kan på baggrund heraf afdækkes opgaver, hvor det ikke vil give mening at anvende deltidsansatte personel af reserven og frivillige, ligesom der i andre opgaver kan forventes mulighed for en højere grad af anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige.

6.8 Et dansk Totalstyrkekoncept

Den ovenfor beskrevne tilgang om at Hjemmeværnets frivillige og deltidsansatte personel af reserven skal indtænkes i forbindelse med løsningen af alle Forsvarets opgaver, kan med inspiration fra relevante internationale samarbejdspartnere betegnes som et dansk "Totalstyrkekoncept". Totalstyrkekonceptet i dansk sammenhæng skal naturligvis tage højde for de øvrige aspekter, der er behandlet i dette analysearbejde.

6.9 Koordination mellem Forsvaret og Hjemmeværnet

Analysen har vist, at en øget udnyttelse af støtten fra Hjemmeværnets frivillige vil være mulig. Dette fordrer imidlertid en styrkelse og konkretisering af koordinationen mellem Forsvaret og Hjemmeværnet på alle niveauer i begge organisationer - som det allerede er konkretiseret og formaliseret mellem Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen.

6.10 Tættere samarbejde mellem Forsvarets og Hjemmeværnets myndigheder

Et direkte, tættere samarbejde mellem Forsvaret og Hjemmeværnet vurderes at ville kunne styrke mulighederne for en effektiv udnyttelse af de frivillige, ligesom et øget og tættere samarbejde og partnerskab vil kunne øge det gensidige kendskab og dermed vilkårene for et evt. skifte mellem at være i den ansatte og den frivillige struktur eller omvendt.

På den baggrund bør der opbygges et tættere samarbejde mellem Forsvaret og Hjemmeværnet på alle niveauer, hvor der skabes en fastere tilknytning mellem den myndighed i Forsvaret, der støttes og den myndighed i Hjemmeværnet, der leverer støtten. En sådan tilknytning bør, af hensyn til de frivilliges vilkår, som udgangspunkt baseres på geografisk nærhed mellem myndighederne i Forsvaret og Hjemmeværnet.

6.11 Strategisk forankring af totalstyrkekonceptet

Implementering af en ny, samlet, ligeværdig og forenklet struktur af fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven i stedet for personel af linjen og personel af reserven vurderes dels at tage tid, dels at medføre udfordringer for både myndigheder, chefer og personellet. En særlig udfordring vil være at implementere en for Forsvaret og Hjemmeværnet hensigtsmæssig nyttiggørelse af det nuværende personel af reserven til ansættelse i deltidsstillinger eller fuldtidsstillinger; eller som frivillige.

Den decentrale forankring af de deltidsansatte personel af reserven, den fremadrettede decentrale styring af organisationen og lønmidler samt de identificerede meget forskellige behov ved de enkelte værn og myndigheder vil kunne føre til en forskellig anvendelse af deltidsansættelser.

Der eksisterer for nærværende ikke en særlig rådgiverfunktion vedrørende personel af reserven i Forsvarets eller Hjemmeværnets struktur, idet begge organisationer dog har Personel af Reservens Udvalg (PARU) og et tæt forhold til Hovedorganisationen af Personel af Reservens i Danmark.

I lyset af HR-delstrategi 9 og totalstyrkekonceptets centrale personalestrategiske rolle i Forsvaret såvel som i Hjemmeværnet vurderes det hensigtsmæssigt organisatorisk at samle alle strategiske funktioner vedrørende implementering af totalstyrkekonceptet, ved forsvarschefen. Det drejer sig om opgaver vedrørende udarbejdelse af implementeringsplan og direktivgivning på strategisk niveau, forhold vedrørende employer support og samarbejde med civile arbejdsgivere, herunder styrkelse af InterForce, samt rådgivning af forsvarschefen og myndighedschefer vedrørende anvendelse og nyttiggørelse af den nuværende gruppe af personel af reserven i forbindelse med implementeringen af totalstyrkekonceptet.

Det vurderes på den baggrund relevant at indtænke de ressourcer, der allerede nu anvendes til støtte for InterForce, samt de ressourcer, der anvendes til fordel for Hovedorganisationen af Personel af Reserven i Danmark i denne organisatoriske sammenhæng.

Chefen for Hjemmeværnet vil dog fortsat forestå strategisk rådgivning af forsvarschefen m.fl. vedrørende anvendelse af de frivillige i Hjemmeværnet. Det tætte samarbejde, Hjemmeværnet har med civile arbejdsgivere og virksomheder fordrer samtidig et tæt samarbejde mellem Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen vedrørende InterForce mv.

6.12 Løn og ydelsesforhold

For de ansattes vedkommende må det tilstræbes, at der skabes størst mulig overensstemmelse og gennemsigtighed mellem vilkårene for fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven. Det gælder løn og ydelser, men også forhold vedr. tjenestested mv. Herved sikres dels ligeværdighed mellem de to grupper dels en effektiv udnyttelse og styring af ressourcerne i overensstemmelse med HR-strategiens principper.

Løn- og ydelsesforhold bør indrettes, så der skabes de nødvendige vilkår for efter behov, såfremt civilt erhvervede kompetencer er nødvendige for at bestride en stilling, at deltidsansatte og aflønne personellet på baggrund af disse samlede kompetencer. Det betyder også, at løn- og tillægsgodtgørelse i den konkrete deltidsstilling skal balanceres i forhold til beredskabsforpligtigelse, kompetenceniveau og arbejdsopgaver.

For Hjemmeværnets frivilliges vedkommende bør det princip fastholdes, at frivillige normalt alene kan kompenseres efter den nuværende model med f.eks. tabt arbejdstidsfortjeneste eller instruktørvederlag, når der gennemføres uddannelse, øvelser eller mindre indsættelser. Såfremt der vurderes behov for aftaler om mere forpligtende tjeneste med frivillige, bør det dog overvejes, i hvilket omfang dette vil medføre behov for honorering, f.eks. ved anvendelse af Hjemmeværnslovens mulighed for særlige aftaler. Med en ny deltidsansættelsesmodel implementeret kan denne overvejes med henblik på tidsafgrænset støtte til Forsvaret som et værktøj til at højne Hjemmeværnets evne til at yde støtte på et højere militærfagligt niveau og/eller beredskab.

6.13 Nye opgaver, herunder Arktis og Cyber

Indtil det igangværende analysearbejde vedr. Forsvarets fremadrettede opgaveløsning i Arktis er afsluttet, kan det ikke endeligt fastlægges hvilke opgaver relateret til Arktis, der vil være relevante for deltidsansatte personel af reserven og/eller frivillige.

Hvad angår opgaveløsning i relation til cyberspace er der allerede erkendt en række opgaver, hvor Hjemmeværnet kan levere støtte. Der vil således være et behov for anvendelse af frivillige til støtte for cyber-relaterede opgaver. Ud fra en totalstyrketilgang, som ovenfor beskrevet, må det desuden forventes, at der ligeledes vil være gode muligheder for anvendelse af deltidsansatte personel af reserven i relation til opgaveløsning i cyberspace.

6.14 Uddannelsesstruktur

I medfør af HR-strategien skal alle ansatte bibringes de netop tilstrækkelige kompetencer til en konkret stilling - den modulære tilgang. Uddannelsesbehovet for den enkelte vil således fremadrettet blive opgjort på baggrund af omfanget af militære kompetencer, der er påkrævet i relation til en specifik funktion. Det opgjorte kompetencebehov vil blive dækket ind via deltagelse i hele eller dele af de nye modulært opbyggede videre- og efteruddannelser.

Der vil fremadrettet således ikke være behov for særlige grund- eller videreuddannelser målrettet deltidsansatte personel af reserven. Tværtimod vil det være en fordel for anvendelsen af deltidsansatte personel af reserven og deres mulighed for at bidrage til Forsvarets og Hjemmeværnets opgaveløsning, at gruppen af fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven som udgangspunkt har tilnærmelsesvis samme uddannelsesmæssige baggrund.

Forsvarets efter- og videreuddannelser vil i højere grad end nu være baseret på fjernundervisning og kortvarige tilstedeværelsesmoduler. Det vil være vilkår, der i høj grad er velegnede for deltidsansatte personel af reserven i Forsvaret.

Som udgangspunkt vil de deltidsansatte personel af reserven gennemføre Forsvarets uddannelser på frivillighedsvilkår bortset fra specifikke tilstedeværelsesmoduler, hvor der ydes løn. Der bør dog tillige skabes mulighed for, at deltidsansatte personel af reserven frivilligt kan gennemføre efter- og videreuddannelser ulønnet med henblik på at øge egne kompetencer.

Selv om det samlet konkluderes, at der ikke vil være behov for en særlig grunduddannelse for deltidsansatte officerer, kan det dog overvejes at bibeholde muligheden for at gennemføre en reserveofficersgrunduddannelse, målrettet deltidsansættelser, indtil effekten af Forsvarets nye officersuddannelse er kendt, og indtil der foreligger et bedre grundlag at vurdere de fremtidige rekrutteringsmuligheder til reserven ud fra.

Hjemmeværnets uddannelser er i dag generelt ikke kvalificerende i Forsvaret. Det er begrænsende for mulighederne for at anvende frivillige i Forsvaret, og det bør fremadrettet tilstræbes at skabe øget sammenhæng mellem uddannelserne i Forsvaret og Hjemme-

værnet, så kvalifikationer erhvervet ved Hjemmeværnets uddannelser anerkendes i Forsvaret, og således at relevante uddannelser kan anvendes i såvel Hjemmeværnet som Forsvaret. Hjemmeværnets uddannelser skal fortsat være tilpassede de frivilliges vilkår, dvs. gennemføres med maksimal anvendelse af fjernundervisning og minimal anvendelse af tilstedeværelsesdele. En sådan tilpasning af uddannelserne vil endvidere gøre Hjemmeværnets uddannelser mere relevante for deltidsansatte personel af reserven, der er underlagt lignende vilkår som de frivillige i relation til efter- og videreuddannelser i deres fritid.

6.15 Økonomi

HR-delstrategi 9 fokuserer på en ressourceeffektiv anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og frivillige sammen med Forsvarets og Hjemmeværnets fuldtidsansatte. Analysearbejdet har afdækket økonomiske parametre forbundet med den nuværende anvendelse af personel af reserven. Det ovenfor beskrevne totalstyrkekoncept er målrettet mod at sikre en effektiv opgaveløsning. Dette skal forstås således, at en lokal forankret indtænkning af deltidsansatte personel af reserven og frivillige kan sikre enten en hurtigere og bedre opgaveløsning inden for den samme økonomiske ramme eller samme niveau i opgaveløsningen inden for en reduceret ramme.

Forsvarets økonomiske ramme reduceres i medfør af Aftale på Forsvarsområdet 2013-17, og HR-delstrategi 9 skal således implementeres i en periode, hvor ressourcerne til at drive personelstrukturen mindskes. HR-delstrategi 9 og totalstyrkekonceptet er på den baggrund et værktøj, der giver myndighedschefer mulighed for at fastholde evnen til opgaveløsning, selv om de økonomiske rammer bliver mindre.

Muligheden for myndighedernes anvendelse af en kombination af fuldtidsansat personel, deltidsansatte personel af reserven og støtte fra Hjemmeværnets frivillige vurderes at være en model, der på decentralt niveau kan medvirke til en øget fleksibilitet, styrket faglighed og ressourceeffektiv opgaveløsning.

6.16 Særlige grupper/forhold

6.16.1 Sundhedsfagligt personel

Analysearbejdet har vist, at der fremadrettet vil være et øget behov for anvendelse af ikke-fuldtidsansat sundhedsfagligt personel. Det er derfor afgørende, at vilkår for deltidsansættelse er så fleksible, at Forsvaret kan rekruttere, uddanne og udnytte civilansat sundhedsfagligt personel som deltidsansatte personel af reserven i Forsvaret i forbindelse med internationale operationer, sejlads i Nordatlanten mv. I denne forbindelse vil det bl.a. være afgørende, at der er mulighed for kompetencebaseret aflønning, samt at der indgås et styrket samarbejde med den civile sundhedssektor. På dette område vil Hjemmeværnet også have et antal stillinger både som deltidsansatte personel af reserven og frivillige.

6.16.2 Sprogofficerer

Uddannelsen af sprogofficerer er højt specialiseret og bibringer Forsvaret en personelresource, der umiddelbart ikke kan rekrutteres andetsteds. Analysen har fastslået, at der fortsat vil være behov for sprogofficerer i Forsvaret.

Henset til uddannelsens unikke karakter må det konkluderes, at der fortsat vil være behov for at udbyde sprogofficersuddannelsen. For bedre at integrere sprogofficerer i en ny personelstruktur, bør det dog undersøges, om sprogofficersuddannelsen kan meriteres og/eller uddannelsen tilpasses sådan at den bliver adgangsgivende til Forsvarets fremtidige grundlæggende officersuddannelse. Samtidigt bør det kortlægges, hvordan der skabes tilstrækkelige vilkår for, at sprogofficerer, der normalt også har eller får en højere civil uddannelse, kan deltidsansættes og evt. efteruddannes til gavn for en bedre udnyttelse af sprogofficerernes samlede kompetencer.

6.16.3 Militærjurister

Militærjurister udgør, sammenligneligt med sprogofficerer og sundhedsfagligt personel, en personelgruppe, hvor Forsvaret og Hjemmeværnet efterspørger en kombination af militære og civile (juridiske) kompetencer. Det må derfor også for denne gruppe fastlægges, hvordan vilkårene for deltidsansættelse skal udformes for at kunne rekruttere og ansætte det nødvendige antal deltidsansatte militærjurister.

KAPITEL 7

7. KONKLUSION

I dette kapitel opstilles på grundlag af syntesen i kapitel 6 den anbefalede delstrategi vedrørende anvendelse af frivillige og personel af reserven.

7.1 Delstrategi

7.1.1 Generelt

Personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige udgør fortsat et betydeligt element i forhold til Forsvarets evne til at løse pålagte opgaver ressourceeffektivt og fagligt kvalificeret både nationalt og internationalt.

I forhold til den nuværende anvendelse af personel af reserven konkluderer rapporten dog, at der er behov for at styrke integrationen mellem reserven og den faste struktur samt skabe mere lige og gennemskuelige vilkår i forhold til blandt andet aflønning, uddannelse og anvendelse. Rapporten anerkender samtidig, at der er forskel på personellet, og at der stadig skal forvaltes ud fra et hensyn til den enkeltes kompetencer og erfaringer.

Personel af reserven knyttes fremadrettet til Forsvaret gennem deltidsansættelse som afløsning for de nuværende rådighedskontrakter. Forsvarets og Hjemmeværnets personelstyrke vil herefter bestå af ansatte på fuld tid, ansatte på deltid og frivillige. Ansatte på deltid og frivillige udgør således Forsvarets samlede personelreserve.

7.1.2 Forsvarets totalstyrkekoncept

Forsvaret anvender et totalstyrkekoncept, hvor anvendelse af fuldtidsansat personel, deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige indtænkes i løsningen af alle Forsvarets opgaver under hensyn til opgavens karakter, herunder økonomi, beredskab, indsættelseslængde, uddannelsesniveau og militærfagligt indhold i opgaveløsningen.

Anvendelse af deltidsansatte personel af reserven til at dække personelbehov, der ikke er kontinuerlige, og nyttiggørelse af den frivillige indsats i Hjemmeværnet sikrer en optimeret og ressourceeffektiv opgaveløsning.

7.1.3 Personelstruktur og opbygning

Fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven samles i én struktur, hvor der skabes større overensstemmelse mellem aflønning, ydelser og øvrige tjenestevilkår. Det vil sikre ensartethed og ligestilling på tværs af fuldtidsansat personel og deltidsansatte personel af reserven, og vil smidiggøre skift mellem deltids- og fuldtidsansættelser og rekur.

De frivillige er fortsat samlet i Hjemmeværnet, hvor de i rammen af Hjemmeværnets myndigheder yder støtte til Forsvarets opgaveløsning samt til samfundet generelt.

Den nuværende gruppe af personel af reserven kan på baggrund af Forsvarets og Hjemmeværnets behov samt personellet kompetencer og ønsker i den fremadrettede personelstruktur nyttiggøres som fuldtidsansat personel, deltidsansatte personel af reserven eller frivillige i Hjemmeværnet.

7.1.4 Deltidsansættelser

I rammen af Totalstyrkekonceptet skabes der mulighed for deltidsansættelse af personel, der kan anvendes som supplement til Forsvarets og Hjemmeværnets fuldtidsansatte personelkapacitet. Deltidsansatte personel af reserven kan med fordel anvendes til at dække personelbehov, der kun opstår lejlighedsvist og af tidsbegrænset varighed. Deltidsansættelse tilbydes med fleksibel og individuel ansættelseslængde, tilpasset Forsvarets og Hjemmeværnets behov samt vilkårene for den enkelte deltidsansatte personel af reserven. Deltidsansættelse forpligter til at gøre tjeneste i eksempelvis et aftalt antal dage pr. år. Deltidsansættelse forpligter endvidere til at bidrage til Forsvarets eller Hjemmeværnets opgaveløsning, herunder til udsendelse i internationale operationer med et aftalt varsel.

7.1.5 Anvendelse af Hjemmeværnets frivillige og af deltidsansatte personel af reserven

Totalstyrkekonceptet indebærer, at Hjemmeværnets frivillige og deltidsansatte personel af reserven indtænkes i alle Forsvarets opgaver. Anvendelsen baseres på de aktuelle behov og realkompetencer. Mange af Forsvarets opgaver vil dog fortsat forudsætte det høje niveau af militære kompetencer og erfaringer, som især fastansatte kan bidrage med, mens andre opgaver vil kunne løses med en høj anvendelsesgrad af frivillige og deltidsansatte personel af reserven.

Deltidsansatte personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige vil således også, baseret på behov og kompetencer, kunne nyttiggøres eksempelvis i forbindelse med Forsvarets nye og øgede opgaveportefølje i relation til blandt andet Arktis og cyberspace.

7.1.6 Forankring af Hjemmeværnets frivillige og af deltidsansatte personel af reserven

Forsvarets deltidsansatte personel af reserven forankres decentralt ved Forsvarets myndigheder og enheder. De deltidsansatte personel af reserven er tilknyttet deres myndighed eller enhed ved at være ansat i en specifik deltidsstilling.

Hjemmeværnets frivillige er forankret ved deres enhed i Hjemmeværnet. Der skabes med udgangspunkt i geografisk og militærfagligt sammenfald en styrket tilknytning mellem Forsvarets enheder og de myndigheder i Hjemmeværnet, der støtter den pågældende enhed.

Forhenværende ansatte, der ønsker at bevare tilknytningen til Forsvaret kan som hidtil gøre dette som frivillig i Hjemmeværnet. Den styrkede tilknytning mellem Hjemmeværnet og Forsvarets enheder skaber øgede muligheder for frivilligt personels tilknytning til Forsvarets enheder gennem medlemskab af Hjemmeværnet.

Der etableres endvidere mulighed for, at forhenværende ansatte, der ønsker at bevare forbindelsen med Forsvaret og Hjemmeværnet; men ikke ønsker at forpligte sig, kan bevare et tilhørsforhold ved at tilmelde sig en mailingliste med henblik på modtagelse af nyhedsbreve og lign.

7.1.7 Civilt erhvervede kompetencer

Deltidsansatte personel af reserven og frivillige besidder civilt erhvervede kompetencer, der kan være nyttige i relation til Forsvarets og Hjemmeværnets behov. Den frivillige registrering af civile kompetencer, der allerede er påbegyndt for Hjemmeværnets frivillige, udvides til også at omfatte civile kompetencer for deltidsansatte personel af reserven.

7.1.8 Styrket koordination mellem Forsvaret og Hjemmeværnet

De frivilliges muligheder for at støtte opgaveløsning i rammen af Totalstyrkekonceptet styrkes gennem koordination mellem Forsvarskommandoen, de operative kommandoer og Hjemmeværnet. Herved aftales de nærmere rammer for Hjemmeværnets opstilling og uddannelse af specifikke enheder og kapaciteter til støtte for Forsvaret. Endvidere koordineres her det tættere samarbejde på det uddannelsesmæssige og operative område mellem de støttede enheder i Forsvaret og de myndigheder i Hjemmeværnet, der støtter dem.

7.1.9 Uddannelse

Der vil på sigt ikke blive opretholdt særlige uddannelser for personel af reserven. Deltidsansatte personel af reserven skal således benytte samme grund-, efter- og videreuddannelsessystem som fuldtidsansatte om end i mindre målestok, og således at Forsvaret kan prioritere mellem behovet for at uddanne de forskellige personelkatagorier.

Frivillige uddannes som udgangspunkt i Hjemmeværnet. Der gennemføres en øget tilpasning af Hjemmeværnets og Forsvarets uddannelser, så det sikres, at Hjemmeværnets uddannelser dels fortsat gennemføres på de frivilliges vilkår, dels gøres kvalificerende i Forsvaret. Herved øges tillige uddannelsernes relevans for deltidsansatte personel af reserven.

7.1.10 Rekruttering

Rekruttering af deltidsansatte personel af reserven og frivillige fra det personel, der hjemsendes efter gennemførelse af Forsvarets basisuddannelser eller forlader en fuldtidsansættelse i Forsvaret, skal styrkes. Herved højnes det militærfaglige niveau blandt deltidsansatte personel af reserven såvel som i Hjemmeværnet, og personellet's tilknytning til Forsvaret fastholdes.

7.1.11 Kommunikation

Forsvarets og Hjemmeværnets interne kommunikation styrkes med henblik på at informere om totalstyrkekonceptet, herunder at styrke personellet's opfattelse af at tilhøre en og samme organisation, uanset om man er fuldtidsansat, deltidsansat personel af reserven eller frivillig. Samtidig skal kommunikationsindsatsen udtrykke respekt for de forskellighe-

der, der eksisterer mellem de enkelte personelgrupper, herunder anerkendelse af værdien af de fuldtidsansattes indsats.

7.1.12 Samarbejde med civile arbejdsgivere

Deltidsansatte personel af reserven og frivillige er typisk ansatte i civile, offentlige eller private virksomheder. De forpligtelser, en deltidsansættelse eller det frivillige medlemskab medfører, fordrer et endnu tættere samarbejde mellem Forsvaret, Hjemmeværnet og civile samt offentlige og private arbejdsgivere. Det bør i den forbindelse overvejes, om det samarbejde, der er etableret, bl.a. i rammen af InterForce kan styrkes med henblik på at optimere vilkårene for anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og udnyttelse af støtten fra de frivillige.

7.1.13 Strategisk forankring af totalstyrkekonceptet

I forbindelse med implementering af strategien samles strategiske funktioner vedrørende totalstyrkekonceptet organisatorisk i Forsvarskommandoen. Dette inklusive Forsvarets samarbejde med civile arbejdsgivere, herunder InterForce, og rådgivning af Forsvarschefen såvel som af myndighederne omkring nyttiggørelse af det nuværende personel af reserven i den fremadrettede personelstruktur. Chefen for Hjemmeværnet rådgiver Forsvarschefen m.fl. om anvendelse af Hjemmeværnets frivillige.

7.2 Fremadrettet anvendelse og omfang af den samlede personelreserve

Formålet med dette afsnit er på baggrund af de forudgående analyser og konklusioner at fremkomme med forsigtige forventninger til den fremtidige anvendelse af personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige.

Rapportens samlede anbefalinger vil skabe rammerne for en mere fleksibel og ressourceeffektiv nyttiggørelse af Forsvarets samlede personelreserve, hvor anvendelsen af personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige i højere grad integreres i både strukturen og opgaveløsningen.

I overensstemmelse med Forsvarets HR-strategi er det den enkelte myndighed, der fastsætter bemanningen, herunder vurderer den mest hensigtsmæssige balance i sammensætningen af fuldtidspersonel, deltidspersonel og frivillige til en given opgaveløsning. Denne sammensætning skal som nævnt vurderes ud fra bl.a. krav til beredskab, varighed og militære kompetencer. Den optimale balance vil være dynamisk og ændre sig i takt med de mangeartede opgaver, som Forsvaret skal løse.

Det er rapportens forventning, at Forsvarets myndigheder i samarbejde med Hjemmeværnskommandoen vil identificere en række yderligere områder og opgaver, hvor Hjemmeværnet kan bidrage med støtte i forhold til den støtte, der aktuelt ydes.

Det vurderes ikke hensigtsmæssigt at fastsætte et egentligt måltal for den samlede personelreserve. Selvom det forventes, at den samlede personelreserve som minimum fastholdes på nuværende niveau, bør rapportens succeskriterium i stedet være, at det personel af reserven, som fremadrettet bliver ansat på deltidskontrakter, vil blive anvendt mere in-

tegreret, intensivt og ressourceeffektivt, og dermed også oplever en langt højere grad af relevans i forhold til de opgaver de reelt bidrager til at løse for Forsvaret og Hjemmeværnet.

Endelig vurderes rapportens anbefalinger sammen med Forsvarets HR-strategi samlet set at skabe rammerne for, at Forsvarets myndigheder kan få mere opgaveløsning for de samme penge. Dette sker gennem en højere grad af fleksibilitet samt lokalt ansvar i forhold til organisering, bemanning og lønsumsstyring. Her ses en øget anvendelse af personel af reserven ansat på deltid til at løse opgaver, hvor der kun lejlighedsvis er behov for personellet kompetencer, som en oplagt mulighed for periodevis at skabe både større bredde og dybde i opgaveløsningen.

KAPITEL 8

8. ANBEFALINGER

Formålet med dette kapitel er at fremkomme med anbefalinger til en fortsat og styrket anvendelse af personel af reserven og Hjemmeværnets frivillige i Forsvarets opgaveløsning.

8.1 Baggrund og metode

På baggrund af den i kapitel 6 beskrevne strategimodel samt konklusionerne i kapitel 7 fremkommer dette kapitel med en række konkrete anbefalinger med henblik på at iværksætte implementeringen.

8.2 Implementering

Det anbefales at implementere strategien, som beskrevet i kapitel 7, inden for Forsvarschefens og Chefen for Hjemmeværnets område så hurtigt som muligt. Implementeringen anbefales gennemført, således at strategiens tiltag er fuldt indfasede senest med udgangen af 2017. Dette vil samtidigt muliggøre, at oprettelsen af deltidsstillinger som afløsning for den nuværende reservestruktur synkroniseres med udløb af de nuværende kontrakter med personel af reserven.

Det anbefales, at Forsvarskommandoen sammen med Hjemmeværnskommandoen hurtigst muligt udarbejder en plan for implementeringen, herunder en kommunikationsstrategi og kommunikationsplan.

Det anbefales ligeledes, at Forsvarskommandoen sammen med Hjemmeværnskommandoen løbende gennemfører opfølgning af implementeringstakten.

8.3 Strategisk forankring

Det anbefales at gennemføre en organisatorisk samling ved Forsvarschefen af strategiske funktioner vedrørende implementering af Totalstyrkekonceptet, herunder:

- Strategisk planlægning.
- Kommunikation og direktivgivning.

- Støtte til myndighederne vedrørende implementering af Totalstyrkekonceptet.
- Koordination af forhold vedrørende Employer Support, herunder styrkelse af InterForce³².
- Rådgivning af Forsvarschefen og myndighedschefer vedrørende anvendelse af deltidsansatte personel af reserven og nyttiggørelse af det nuværende personel af reserven.

Det anbefales i denne sammenhæng at overveje mulighederne for i højere grad at nyttiggøre og koordinere de ressourcer, som Forsvaret allerede i dag anvender til støtte for Hovedorganisationen af Personel af Reserven i Danmark, InterForce mv.

Det anbefales, at Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen koordinerer de nærmere vilkår for samarbejdet omkring implementering af Totalstyrkekonceptet, InterForce, rådgivning omkring anvendelse af deltidsansatte personel af reserven mv., idet Chefen for Hjemmeværnet fortsat rådgiver Forsvarschefen m.fl. om anvendelse af Hjemmeværnets frivillige.

8.4 Identifikation, oprettelse og bemanning af deltidsstillinger

Det anbefales at iværksætte arbejdet med at identificere, oprette, normere og bemande de stillinger, der kan og skal besættes med deltidsansatte personel af reserven, snarest muligt, eftersom dette arbejde er forudsætningskabende for implementering af strategien.

8.5 Løn- og aftaleforhold

Det anbefales hurtigst muligt at indlede forhandlinger med relevante faglige organisationer med henblik på at etablere det nødvendige fleksible aftalemæssige grundlag for ansættelse af personel i deltidsstillinger. Aftalegrundlaget skal indeholde forpligtelse til at forrette tjeneste i et aftalt antal dage/timer, med et givet varsel; samt forpligtelse til at blive udsendt i internationale operationer, idet udsendelseslængde bør afhænge af varslingsperioden.

8.6 Koordination mellem Forsvaret og Hjemmeværnet

Det anbefales, at Forsvaret og Hjemmeværnet på alle niveauer etablerer formaliserede procedurer, programmer mv. til løbende og detaljeret koordination af Hjemmeværnets støtte til Forsvarets opgaveløsning og de heraf afledte behov for uddannelse, styrkeproduktion, certificering, beredskab, anden gensidig støtte mv.

Det anbefales endvidere, at der etableres direkte samarbejde og tilknytning mellem Forsvarets enheder og de myndigheder i Hjemmeværnet, der opstiller kapaciteter bestående af frivillige og leverer støtte hertil. Dette samarbejde bør være lokalt forankret i forhold til Forsvarets garnisonering og Hjemmeværnets myndigheders lokale tilstedeværelse i forhold dertil.

³² Den præcise forankring mv. af samarbejdet med civile arbejdsgivere – herunder InterForce – bør fastlægges i koordination mellem Forsvarskommandoen og Hjemmeværnskommandoen.

8.7 Rekruttering af Hjemmeværnets frivillige og af deltidsansatte personel af reserven

Det anbefales, at rekruttering af frivillige til Hjemmeværnet og af personel til deltidsansættelser fremadrettet i højere grad fokuseres mod det personel, der forlader fuldtidstjeneste i Forsvaret. En højere andel af tidligere fastansatte som frivillige i Hjemmeværnet og som deltidsansat personel af reserven vil højne det militærfaglige niveau i disse grupper, sikre personellet en tilknytning til Forsvaret og styrke personellets rolle som ambassadører for Forsvaret og Hjemmeværnet i det omgivende samfund.

Hjemmeværnets rekrutteringsindsats vil dog herudover fortsat være rettet bredt mod befolkningen som helhed.

8.8 Registrering af civile kompetencer

Det anbefales at den frivillige registrering af personellets civile kompetencer, der er påbegyndt for frivillige i regi af Hjemmeværnets Kapacitetsopbygningscenter, udvides, så civile kompetencer kan registreres centralt for det frivillige, deltidsansatte personel af reserven og fuldtidsansat personel, der ønsker at stille sine kompetencer til rådighed for Forsvarets nationale og internationale opgaveløsning. Det anbefales at denne registrering forankres ved Hjemmeværnskommandoens Kapacitetsopbygningscenter på baggrund af de allerede indhøstede erfaringer.

8.9 Tilpasning af Hjemmeværnets og Forsvarets uddannelser

Det anbefales at de nuværende grund- og videreuddannelser for reserveofficerer på sigt nedlægges og i stedet erstattes af Forsvarets nye koncept for videreuddannelse, hvor funktionsrelevante dele af uddannelserne udbydes.

Det anbefales at muligheden for at gennemføre grunduddannelsen for reserveofficerer for Hæren og Flyvevåbnet fastholdes i en periode, indtil effekten af Forsvarets nye officersuddannelse er kendt.

Det anbefales, at den kommende analyse af Forsvarets efteruddannelser også omfatter Hjemmeværnets uddannelser med henblik på at effektivisere uddannelsesområdet og derved skabe grundlag for, at kompetencer erhvervet i Hjemmeværnet kan bruges i Forsvaret og omvendt. Det anbefales i samme forbindelse, at prioritere det påbegyndte arbejde med at beskrive Forsvarets og Hjemmeværnets uddannelsesdokumentation i henhold til Kvalifikationsrammen for Livslang Læring.

8.10 Employer Support – lovgivning

En øget støtte fra Hjemmeværnets frivillige i Forsvarets opgaveløsning samt indførelse af deltidsansættelser af en mere forpligtende karakter vil forventeligt afføde et større behov for støtte fra disse personelgruppers primære arbejdsgivere i form af Employer Support.

Sammenlignet med den Employer Support indsats, der gennemføres ved flere internationale samarbejdspartnere herunder Storbritannien, er der imidlertid tiltag, som Forsvaret ikke selv kan iværksætte. Det drejer sig blandt andet om økonomisk kompensation til civile

arbejdsgivere, pålagte orlovsordninger samt jobsikring for personel, der har været udsendt. Viser det sig, at de tiltag, Forsvaret selv kan iværksætte, er utilstrækkelige i forhold til at sikre den nødvendige Employer Support, bør det overvejes at søge politisk opbakning til ved lov at sikre den nødvendige støtte til Forsvaret.