

Foredrag i Oslo Militære Samfund
mandag 20. mars 2006
ved
Generalmajor Espen Amundsen
Sjef Personell, økonomi og styring i Forsvarsstaben



Foto: A. Nenseth, Oslo Militære Samfund

DEN NYE PERSONELLDIMENSJONEN I FORSVARET

Formann, mine damer og herrer!

(Før jeg starter selve foredraget vil jeg stoppe opp ved den tragiske ulykken under øvelse Cold Response hvor vi mistet våre to grenaderer Kenneth Møller Nyen og Knut Christian Syse. En slik ulykke går inn på oss og våre tanker går i første rekke til deres familier, men det rammer også oss i Forsvaret: Det var to kamerater, to kolleger og to ansatte. Vi vet at det er risiko ved virksomheten i Forsvaret, men vi skal alltid tenke sikkerhet.)

Innledning

Tenk deg et Forsvar - med motivert og kompetent personell og som er riktig dimensjonert for de oppgaver vi står overfor. Et Forsvar der kjønnene har en naturlig fordeling, og hvor kvinner og menn jobber sammen på alle nivåer. Et Forsvar som rekrutterer de beste, og hvor både vernepliktige og ansatte sterkt ønsker å være med. Et Forsvar hvor de som må slutte hjelpes over til nye oppgaver utenfor Forsvaret, og hvor den kunnskapen og erfaringen Forsvaret har gitt dem gjør denne overgangen enkel.

Tenk deg et Forsvar som er ansett for å ha den ledende personellorganisasjonen, eller mer beskrivende: Human Resources (HR) organisasjon, i staten. Et Forsvar hvor vi

kjenner den enkeltes fulle kvalifikasjoner, og styrer kompetansen slik at vi på kort tid kan sette sammen de teamene eller styrkene som vi trenger for å løse pålagte oppgaver.

Vi skal ha ambisjoner for vårt Forsvar og ambisjonene må gi kraft til styringen av det jeg vil kalle personelldimensjonen i Forsvaret. Men før jeg går nærmere inn på ambisjonene, vil jeg ta at et lite tilbakeblikk.

Forsvarets ståsted

Forsvaret har gått fra å være et mobiliseringsforsvar med fokus innenlands, til å bli et mindre Forsvar med operative kapasiteter som også kan benyttes til FN og NATO ledede operasjoner utenlands. Billedlig kan vi si at vi har gått fra produksjon for lager til produksjon av ferskvare.

Hvilke endringer har det gitt på personellsiden? Forsvaret utdanner nå langt færre. Kravet til kvalitet øker, og det gir utslag på kompetansesiden. I tillegg må Forsvaret moderniseres i likhet med øvrig del av offentlig sektor, og lovverket som omfatter befall, har blitt tilpasset mot det som gjelder for sivile tjenestemenn. Samtidig må vi på en helt annen måte enn før, konkurrere om arbeidskraft og vi må ta hensyn til at mange tilhører to-karrierefamilier. Alt dette stiller store krav til HR-organisasjonen vår.

Forsvaret er nettopp ferdig med én omstillingsperiode, perioden fra 2002 til 2005. I omstillingen har vi brukt 1 september 2000 som et utgangspunkt for beregningene. Årsverksrammen for etaten Forsvarets militære organisasjon, som er den del av Forsvaret som Forsvarssjefen leder, var da på totalt 20.700. I desember 2005 var antallet årsverk redusert til 15.290. Dette representerer en reduksjon på 5.410 årsverk i løpet av fire år, og det er større enn det kravet som ble stilt fra Forsvarsdepartementet. Frem til 2008 skal antall årsverk ytterligere ned med 290, til 15.000. Selv om dette ikke er et stort tall, skal det skje betydelige endringer internt i Forsvaret. Forsvarets logistikkorganisasjon skal reduseres med ytterligere 1.000 årsverk, mens Hæren skal øke.

Lov om personell i Forsvaret

10. juni 2004 besluttet Stortinget en ny lov om personell i Forsvaret. Viktige endringer var innføring av avdelingsbefalsordningen og mulighet for å beordre alt befall, vervede samt enkelte grupper sivilt tilsatte til internasjonale operasjoner.

Avdelingsbefalsordningen reflekterer et behov for økt kompetanse og kontinuitet for de som skal lede soldatene. Dette skal være spesialister opp til og med løytnant nivå, og de skal ha et fast tilsettingsforhold frem til de er 35 år med vilkår som yrkesbefall. De kan slutte før, men de som står tilsettingsforholdet fullt ut vil opparbeide seg en to års utdanningsbonus for å starte en ny karriere utenfor Forsvaret. Vi er godt fornøyd med den store interessen for å bli avdelingsbefall, og så langt har vi tilsatt ca 600. De fleste er tilsatt i Hæren og de er i første rekke rekruttert blant kontraktsbefallet, men i fremtiden vil rekrutteringsgrunnlaget være blant de som tar grunnleggende befalsutdanning og krigsskoler. Målet er å øke antallet avdelingsbefall til 2.100 innen 31 desember 2007, dvs en markert økning. Samtidig skal antallet yrkesbefallsstillinger reduseres, og Forsvaret foretar således en stor endring i personellstrukturen.

Adgangen til å beordre personell til internasjonale operasjoner reflekterer Forsvarets oppgavespekter og det å arbeide i Forsvaret innebærer å delta i slik tjeneste. En konsekvens av lovendringen, er at Regjeringen og Forsvaret som arbeidsgiver tar et tydeligere moralsk ansvar overfor våre ansatte.

Adgangen til å beordre, vil sikre forutsigbar tilgang på personell samt en fordeling av byrden, og den hindrer at enkelte reserverer seg. Det gir også Forsvaret en mulighet til å sikre seg rett person på rett plass, der frivillighet ikke alltid vil gi ønsket effekt.

Som ansvarlig arbeidsgiver, ønsker Forsvaret i størst mulig grad å bygge på frivillighet og aksept.

Rekrutteringen til avdelingsoppsetninger og lavere stillinger i internasjonale operasjoner er god, men når det gjelder stabsoffiserer og observatører må vi ofte drive aktiv rekruttering. Innenfor enkelte fagmiljøer har vi for stor belastning. Det gjelder bl a ingeniører og spesialstyrker samt innen samband, etterretning og sanitet. For å redusere belastningen er det ønskelig å kraftsamle om færre oppdrag, evt må vi vurdere å øke produksjonen. Permisjons- og hjemreiseordninger redusere belastningen, og noen vil ønske kortere beordringsperioder. For enkelte kategorier hvor kravet til kontinuitet og samhandling med andre ikke er sterkt, kan det gis kortere beordringsperioder og det har også vært gjort. Men dette må vurderes i forhold til oppdragets karakter. I mange tilfeller er samtrening svært viktig, og vi vet at våre oppdragsgivere, NATO, FN og EU ofte krever 6 – 12 måneders beordringer.

Ved endring av yrkesbefalsloven i 2004 fikk offiserene, med unntak av embetsmenn, endret sitt stillingsvern fra uoppsigelige til oppsigelige etter bestemmelsene i Tjenestemannsloven. Tidligere kunne yrkesbefal kun sies opp administrativt hvis de pga sykdom var varig uskikket til å kunne utføre tjenesten. Den nye loven gir hjemmel til administrativt å si opp militære tjenestemenn som ikke lenger har de nødvendige kvalifikasjonene for stillingen eller ved alvorlige tjenesteforsømmelser. Dette nye hjemmelsgrunnlaget har vært benyttet i et fåtall enkeltsaker, som ellers ville vært henvist til domsstolene.

Lovendringen ga også hjemmel for å si opp militære tjenestemenn som følge av bortfall av arbeidsoppgaver, slik det har vært for sivilt tilsatte. To av arbeidstakerorganisasjonene, BFO og NOF, har gått til sak mot staten fordi den omfatter alle militære tjenestemenn, dvs har tilbakevirkende kraft. Etter dialog med Forsvarsdepartementet, har organisasjonene foreløpig stilt saken i bero. Prosessen mellom departementet og organisasjonene er ikke konkludert.

Nedbemanningskravene

Nedbemanningskravene for Forsvaret har vært svært krevende og Forsvaret fikk etablert egne avgangsstimulerende tiltak. Det var imidlertid usikkerhet om disse tiltakene ville bli oppfattet som gode nok, slik at vi oppnådde stor nok avgang. Vi har løpende monitorert utviklingen og det har vært nødvendig å ha en relativt liberal praksis til å innvilge tiltak. Dermed har vi nådd reduksjonskravene, men på den annen side har vi mistet verdifull kompetanse.

En viktig årsak til at omstillingen i Forsvaret har vært vellykket, har vært de avgangsstimulerende tiltakene. Mange tror at tiltakene har vært spesielt rettet mot befalet med sitt sterke stillingsvern. Det er ikke tilfellet. Frem til utløpet av 2005 ble det innvilget 4.773 sluttpakker. Av disse var 52% for sivile.

Noen har stilt spørsmål om hvorfor vi ikke har sagt opp flere sivile og på den måten spart utgifter til avgangsstimulerende tiltak. Hvis de oppsagte ikke får annen stilling, får de ventelønn og den kan i mange tilfeller løpe helt frem til pensjonsalderen. Disse utgiftene belastes Forsvaret, og er vesentlig større enn det tiltakene koster. Forsvaret har for tiden ca 80 personer på ventelønn, og i statlig sammenheng er dette et lavt tall.

Sammenlignet med tiltakene for sivilt tilsatte, har tiltakene for befal kostet mer i de tilfellene der tiltaket har vært avgang med redusert lønn. Dette var også noe av begrunnelsen for at Stortinget reduserte militære tjenestemenns stillingsvern.

Differansen mellom beregnet inntekt frem til pensjonsalder minus utgiftene til avgangstiltakene for de som har sluttet utgjør 18 milliarder kroner for Forsvarets militære

organisasjon. Selv om vi ikke kan påberope oss en så stor innsparing, kan vi fastslå at den er på mange milliarder kroner.

Forsvaret er nå tilbake til de tiltakene som gjaldt før 2000, men vi skal ha en bredere tilnærming enn avgangsstimulerende tiltak og oppsigelse. Med bakgrunn i våre erfaringer med Ressursorganisasjonen og det som kalles "Outplacement", skal vi innenfor HR-organisasjonen vår ha noe kapasitet og god kompetanse på å hjelpe personell over i stilling utenfor Forsvaret. Det skal være en naturlig del av en profesjonell HR-organisasjon hvor Forsvarets og personellets behov møtes, og hvor vi oppnår løsninger til lavere utgifter for Forsvaret.

Til tross for den store nedbemanningen, sitter Forsvaret igjen mye god kompetanse. Det er ikke slik at de beste har sluttet. Vi kan konstatere at svært mange av de dyktigste har valgt å fortsette. Det tar jeg som en bekreftelse på at de har funnet tjenesten i Forsvaret meningsfull, og at omstillingen har skapt tro på Forsvaret som arbeidsplass. Det er avgjørende for oss at vi klarer å opprettholde denne motivasjonen. Dette krever godt lederskap på alle nivåer og at vi har og disponerer tilstrekkelig budsjettmidler til trening, øving og operasjoner.

Vi ser imidlertid allerede tegn til at et næringsliv med god inntjening har et stort rekrutteringsbehov, og fremtidsscenariene for Norge har entydige konklusjoner om mangel på arbeidskraft. Konkurransen om de dyktige vil øke. Forsvaret har også tidligere opplevd stor tilfeldig avgang. Etter min oppfatning er altså en hovedutfordring for Forsvaret fremover å holde på kompetanse, ikke nedbemanne.

Motivasjon og rekruttering

En grunnleggende føring for moderniseringen av Forsvaret, er prioriteringen av kvalitet. Nye våpensystemer må ha topp ytelse for å være relevante, og gamle systemer moderniseres. Akkurat som vi øker de tekniske kravene og operative ytelsene, må vi øke kravene til kompetanse. En viktig årsak til de gode resultatene som moderniseringen har bidratt til, er nettopp den gode kompetansen til personellet i Forsvaret. Dette får vi bekreftet gjennom øvelser og operasjoner med allierte samt ved evalueringer. Det å bygge og beholde kompetanse er helt avgjørende for at Forsvaret skal lykkes.

Hvordan skal Forsvaret få tak i den kompetansen vi trenger? Gjennom omlegging av utdanningsordningen og en tilpassing til det sivile utdanningssystemet med studiepoeng og vektall, Bachelor- og Mastergrader, blir Forsvaret en mer konkurransedyktig og attraktiv utdanningstilbyder for dagens unge. Det er viktig at vi blir flinkere til å vise dette utenfor Forsvaret, og vi må nytte de samme rekrutteringsarenaene som sivile høyskoler og universitet er representert på. Forsvaret må rekruttere med tanke på å beholde personellet. Vi må ennå sterkere vise hvilken tjeneste Forsvaret kan tilby og sesjon er en unik rekrutteringsarena. Forsvaret satser på å utvikle en helhetlig rekrutteringsstrategi, slik at vi kan samle våre ressurser og bli mer spisset i rekrutteringsarbeidet. Relativt sett bruker Forsvaret små ressurser på rekruttering. Jeg mener at dette er et område som vi må prioritere høyere i form av budsjettmidler og flere må involveres i rekruttering. Det har vist seg, spesielt opp mot kvinner, at disse i hovedsak velger yrkeskarriere tidligere enn menn. Allerede på ungdomsskolenivå må vi satse på tiltak som kan få kvinner til å velge Forsvaret som en mulig karriere. Dette gjelder både til militær utdanning, og også for å søke jobb som sivile etter endt studier.

Førstegangstjenesten

Standarden på de vernepliktige har økt og den er høy. Jeg skal sitere fra en artikkel som ble lagt ut på Forsvarets internettportal i forrige uke. Axel Sjøstedt i Vernepliktsrådet, som er det nye navnet på Landssekretariatet for Tillitsmannsordningen i Forsvaret,

"friskmelder langt på vei førstegangstjenesten fra identitetskrisen han mener eksisterte for fem til ti år siden. – Jeg er oppriktig imponert over utviklingen, sier han. – Det skjer mer med førstegangstjenesten i dag enn mange tror. I dag utvikles tjenesten i en retning hvor den gir mening for den enkelte soldat, fortsetter han."

De vernepliktige er godt motiverte og dyktige. Fordi vi ikke trenger alle de utskrivningsdyktige, kan vi velge de som passer best for Forsvarets behov, dvs de beste. Tjenestens innhold står sentralt og jeg mener at det gjennomgående utøves meget godt lederskap overfor de vernepliktige. Vi tar de vernepliktige på alvor, og de behandles som individer, ikke som en stor masse. Eksempler på dette er at vi har innført egenmelding og medarbeidersamtaler med dem.

De siste årene er det satset mye på å bedre de vernepliktiges status. Dimisjonsgodtgjørelsen var i 2001 på 7.000 kroner og den er hevet til 20.000 kroner i år. Vi må fortsette å arbeide med statushevende tiltak for de vernepliktige og sørger for at de som gjennomfører førstegangstjenesten får en meningsfull tjeneste og en god opplevelse. De vernepliktiges tillitsvalgte gjør en meget god jobb med å sette de vernepliktiges vilkår på dagsordenen.

Vernepliktsmasse reflekterer også minoritetene i samfunnet, og da tenker jeg først og fremst på de flerkulturelle. Forsvaret er en integrerende samfunnsinstitusjon og det er viktig at vi erkjenner denne betydningen. Innslaget blant befall er lite, men jeg håper at den nye rekrutteringsmodellen vil gi oss flere vernepliktige med minoritetsbakgrunn til befalsutdanning.

Lærlinger

Forsvaret er det største lærlingevirksomheten i landet og her tar vi et stort samfunnsansvar i å bidra til at unge får utdanning og kvalifiserer seg for arbeidsmarkedet, herunder Forsvaret. Forsvaret har i dag 590 lærlinger, både sivile og militære. En undersøkelse blant Forsvarets lærlinger i 2004 viste at rundt 70% trivdes godt eller svært godt.

Veteraner

Når vi bruker begrepet veteraner, inkluderer vi alle som har vært ute i internasjonal tjeneste. Mange veteraner har vært lite fornøyd med hvordan samfunnet og Forsvaret har fulgt dem opp, derfor etablerte vi på initiativ fra Forsvarssjefen en Veteransadministrasjon i Forsvarets personelltjeneste fra 1 feb i år. Den skal i første rekke gi informasjon, bl a ved henvendelser fra enkeltpersoner og på nettet via Forsvarets hjemmesider, og den skal gi råd om hvem man kan henvende seg til for å få hjelp.

Grunnleggende befalsutdanning

Hovedmodellen for grunnleggende befalsutdanning, er at utdanningen gis ved operativ avdeling. Det vil si at den legges opp i forhold til avdelingens virksomhet og integreres med den. Antallet befalsskoler i Forsvaret er redusert og vi utdanner et mindretall ved disse.

Forsvaret har to rekrutteringsveier inn til den grunnleggende befalsutdanningen: søkning fra videregående skole som før med gjennomføring av fellesopptak for alle befalsskolene, eller direkte rekruttering blant de vernepliktige til utdanning ved avdelinger.

Førstegangstjenesten har blitt en viktig port for utdanning i Forsvaret.

Antallet søkere til grunnleggende befalsutdanning har holdt seg relativt stabilt siden 1998, mens antall utdanningsplasser er halvert frem til 2006.

Grunnleggende offisersutdanning

Den gamle krigsskoleordningen med Krigsskole 1 og 2 er historie. Nå gis kadettene en treårig grunnleggende offisersutdanning som fører frem til Bachelorgrad. Mens antall søkere til grunnleggende offisersutdanning har falt til en tredel siden søknadstoppen i 2004, har antall utdanningsplasser blitt tilnærmet halvert siden år 2000. For 2006 har vi i overkant av 380 søkere til foreløpig ca 177 utdanningsplasser. Er reduksjonen i søknad dramatisk for Forsvaret? Vi vil alltid etterstrebe et størst mulig søkergrunnlag for å kunne velge de beste og derfor ønsker vi flere søkere.

Vi rekrutterer ikke lengre bare kadetter fra grunnleggende befalsutdanning. Sjøforsvaret har en ordning hvor de tar opp noen på gjennomgående befals- og sjøkrigsskole. Forsvaret har åpnet for å rekruttere direkte fra videregående skole inn til krigsskolene, og det skal gjennomføres en prøveordning i regi av Sjøkrigsskolen fra i sommer. Dette var i mange år hovedrekrutteringsmåten i Sjøforsvaret. Denne rekrutteringsveien er viktig, ikke minst for å sikre god nok rekruttering til krigsskolene.

Kvinner i Forsvaret

Er det (nå så) viktig med kvinner i Forsvaret? Vi har fysisk krevende oppgaver og vi skal være forberedt på strid. Passer ikke det bedre for menn? Dessuten: selv om vi har gjennomført tiltak for å rekruttere og beholde kvinner, har vi aldri klart å komme over 7%. Viser ikke det at målet om 7% bør være et realistisk mål?

Vi ønsker de beste til Forsvaret. Da må vi inkludere det potensialet som den ene halvparten av befolkningen, kvinnene utgjør. Kvinnene innehar en kompetanse og et utviklingspotensiale som vi etterspør. I 2005 hadde 40% av kvinner mellom 25 og 29 år høyere utdanning. For menn i samme aldersgruppe var prosentandelen kun 25.

Vi har veldig god erfaring med kvinner i Forsvaret. Forsvaret gjennomfører en grundig seleksjonsprosess, og vi kvalifiserer dem for den tjenesten de skal møte på samme måte som for menn og sammen med menn. Kvinnene kommer inn med sine egenskaper og erfaringer, og det er berikende for miljøet. I noen situasjoner er kvinnene bedre kvalifisert enn oss menn, f eks når vi skal kommunisere med lokalbefolkningen under internasjonale operasjoner. Gjennom FN Sikkerhetsråds resolusjon 1325 (2000) understrekes kvinners rolle i krig og konflikt. Forsvaret følger opp regjeringens tiltak og arbeider målbevisst for å øke kvinneandelen, for med det også å øke rekrutteringsgrunnlaget til internasjonale operasjoner, både i regi av NATO og FN.

I Forsvaret har vi kvinner i sentrale posisjoner opp til flaggkommandør/brigader nivå, men her skulle vi hatt et mye større innslag. Det er viktig at yngre kvinner kan se at det er reelle mulighet for dem til å gjøre karriere i Forsvaret og at de ikke blir alene. Forsvaret må også lykkes med å beholde flere kvinner. Kvinnen tar ofte et større ansvar for familien enn oss menn. Vi må organisere tjenesten og lage kriterier for opprykk og stabskoleuttak slik at de kan ta dette ansvaret, men også slik at menn tar mer av det.

Det er ca 30 år siden befalsutdanningen ble åpnet for kvinner. Andre etater og land har vært mye flinkere til å øke kvinneandelen enn Forsvaret. Vi må innse at våre tiltak ikke har hatt god nok effekt og at de må bli langt kraftigere.

Med endringen av grunnleggende befalsutdanning hvor vi legger større vekt på rekruttering fra de vernepliktige, kan rekruttering av kvinner bli mer krevende. Vi har imidlertid store forhåpninger til sesjon for kvinner. Vernepliktsverket starter innrulling av kvinner denne måneden, og de første kan møte til sesjon og førstegangstjeneste i 2007. Det er viktig at vi lykkes med å rekruttere mange kvinner til tjeneste eller arbeid i Forsvaret. Forsvaret er en interessant og givende arbeidsplass også for kvinner. Det er det for få kvinner som vet.

Våre sivilt ansatte

Den største omstillingen i Forsvaret har omfattet områdene forvaltning og logistikk. Her er det et stort innslag av sivile, og mange av dem har blitt omfattet av omgjøring og nedleggelse av stillinger. Vi har sivile i mange av de stillingene hvor vi trenger god kontinuitet og vi tilsetter dem med den kompetansen de har, dvs "kjøper" ferdig kompetanse. De sivilt tilsatte er en svært uensartet gruppe med sjåførere, fag- og kjøkkenpersonell og personell med topp akademisk bakgrunn som forskere og professorer. Forsvaret må fremstå som en attraktiv arbeidsplass slik at vi både får rekruttert og tilsatt de beste og klarer å beholde dem.

Sivilt personell kan bli beordret til internasjonal tjeneste. I Forsvaret må vi identifisere hvilke grupper dette gjelder og søke å få en erklæring om at de vil stille seg tilgjengelig for internasjonale operasjoner. Ved tilsetning kan vi stille slikt krav. På samme måte som for militært personell må vi stille fysiske og helsemessige krav for de sivile som skal delta i internasjonal tjeneste.

Lønn

Noen kritiserer Forsvaret for at inntektene er for høye. Det er jeg uenig i, og jeg mener at påstandene bunner i manglende innsikt i de faktiske forhold. Lønnsutviklingen for personell i Forsvaret har de ti siste årene vært lavere enn gjennomsnittet i staten. På den annen side har arbeidsbelastningen vært stor, i snitt 1,3 årsverk og opp mot 1,8 årsverk for befal, og det har generert høyere inntekt. Inntektene er et resultat av lønnsoppgjør og Særavtaler som er forhandlet frem med arbeidstakerorganisasjonene, men også av hvordan vi disponerer personellet.

Mange blander begrepene lønn og inntekt. Lønn er den rene månedlige utbetaling basert på Hovedtariffavtalens faste lønnstrinn (A + B tabellen), mens inntektsbegrepet også omfatter variable lønnsinntekter så som overtidsgodtgjørelse og tillegg regulert i Særavtaler, som f eks tillegg for vakt, øvelse og fartøystjeneste.

I en helhetlig personellpolitikk er lønnspolitikken og vilkår viktige elementer. Forsvaret skal ikke ha som mål å være lønnsledende, men Forsvarets ansatte bør ha den samme lønnsutvikling som for statsansatte for øvrig.

Selv om vi bruker tariffavtalene mer aktivt enn tidligere, og flere av virkemidlene, må vi kontinuerlig stille spørsmål om vi bruker virkemidlene godt nok ift Forsvarets behov og utfordringer.

Forsvaret utgjør den klart største sektoren av det tariffområdet som Fornyings- og administrasjonsdepartementet nå forvalter, og det må være et mål at vi har en innflytelse som står ift denne posisjonen.

Arbeidstakerorganisasjonene

Jeg vil benytte denne anledningen til å fremheve betydningen av god dialog med arbeidstakerorganisasjonene, og jeg er meget godt fornøyd med det samarbeidet som vi har med dem. For meg er det viktig at vi er bevisst våre roller som henholdsvis arbeidsgiver og tillitsvalgt. På arbeidsgiversiden skal vi være profesjonelle, ha klare mål, være forutsigbare og ha integritet.

I mange saker har vi stor grad av felles interesser. Det gjelder f eks ved omstillinger. Samarbeidet er underlagt bestemmelser i Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen i Staten med Tilpasningsavtale. Det er arbeids- og tidskrevende å følge disse bestemmelsene og avtalene, men de sikrer medvirkning og bidrar til bedre kvalitetssikring og støtte blant våre ansatte for konklusjonene. Det har ikke bare vært solskinn i dette samarbeidet. Det har vært perioder hvor det virkelig har knirket kraftig i sammenføyningene. Takket være profesjonelle holdninger på begge sider har vi til tross for denne slitasjen klart å lande de aller fleste uoverensstemmelser. Hadde det ikke vært for det gode konstruktive

samarbeidet vi har hatt med organisasjonene, ville vi ikke kunnet gjennomføre den store omstillingen de seneste årene.

Når det gjelder forhandling av lønn er vi likeverdige forhandlingsparter og således motparter, men vi oppnår ikke resultater uten enighet. Jeg er godt fornøyd med at vi oppnådde forbedringer og enighet om nye Fredsregulativ, de to første Særavtalene som vi reforhandlet. Reforhandlingen av ATM og ATS blir mer krevende.

Personell og teknologi

Vi erfarer alle hvordan stadig mer avanserte mobiltelefoner og datamaskiner påvirker hverdagen. Vi er et nettverksbasert samfunn. Når vi i dag kjøper en mobiltelefon, TV eller datamaskin har den utrolig mye funksjonalitet. Klarer vi å bruke den? Utnytter vi funksjonaliteten, og henger vi med kompetansemessig?

Dette kan vi trekke paralleller til i Forsvaret. Teknologien i Forsvaret skal sikre topp ytelse. Kapasitetene øker og én person kan få flere roller: operatør, beslutningstaker og formidler av informasjon. Det krever tett samspill med teknologien og kompetansen må stadig oppdateres. Vi må samtidig bestrebe oss på at personellet gjennom kompetent bruk av moderne teknologi bidrar til at Forsvaret løser sine oppgaver på en stadig mer profesjonell måte.

Kontor- og administrativ støtte foregår i større grad med bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Personellet blir sin egen sekretær og administrasjonsoffiser. Funksjonaliteten øker, logiske kontroller skjer automatisk og mulighet for etterkontroll og analyse stiger. På den annen side er vi nok mange som fortsatt synes at brukergrensesnittene er for høye.

Personell-, økonomi- og styringsstaben har vært en pådriver for å få personell- og organisasjonsfunksjonalitet i SAP. Vi opererer i dag i ulike datasystemer og datakvaliteten er for dårlig. Program Golf (LOS) gjennomfører to prosjekter som i løpet av året skal gi HR- og organisasjonsfunksjonalitet i SAP. Det er et mål å oppnå bedre funksjonalitet og datakvalitet for de som arbeider i HR-organisasjonen, samt at kunngjørings- og tilsettingsprosessen i større grad kan være databasert. Moderne IKT-løsninger er en forutsetning for å kunne skape en moderne HR-organisasjon med fokus på Forsvarets utfordringer.

Ledende i staten

Fra 1 januar 2006 har vi gjort gangse store endringer i virksomhetsområdene Human Resources eller personellforvaltning samt organisasjonsforvaltning. Dette har vært foreberedt gjennom et eget prosjekt hvor vi har klargjort oppgaver og ansvar.

Målet har vært en effektivisering og kvalitetsheving av HR-området i Forsvaret. Vi har søkt å lære av den omfattende endringen innen økonomiområdet som lå noe foran i tid. Oppgaver har blitt sentralisert slik vi ser innenfor andre virksomheter og internasjonalt, og vi har i første omgang redusert med totalt ca 100 stillinger innen HR-området. Økt kapasitet innen strategi og analyse skal bidra til å løfte hele fagfeltet, sikre kvalitet og bidra til gode beslutninger og resultater.

Personellavdelingen, som inngår i Personell-, økonomi- og styringsstaben, er fra 1 januar 2006 i hovedsak organisert for å utøve styring, ledelse og kontroll med HR-virksomheten, og vi har lagt til grunn en verdikjedebetraktning av HR-området: rekruttering, utvikling, anvendelse, og avvikling. Dette skal være fokusområdene innen HR-organisasjonen i Forsvarets militære organisasjon. Den forvaltningsmessige utøvelsen vil foregå ved det nyetablerte Forsvarets Personelltjenester og ved de lokale avdelingene i Forsvaret. Forsvarets personelltjenester vil, som sentral tjenesteytende enhet, også forestå rådgivning og støtte til lokale sjefer og deres HR-medarbeidere. Det er Personellavdelingen og Forsvarets personelltjenester som utøver Forsvarssjefens

arbeidsgiveransvar.

For at de nye HR-medarbeiderne i Forsvaret skulle ha et best mulig utgangspunkt ved oppstart 1 januar 2006, ble det høsten 2005 gjennomført et omfattende opplæringsprogram for disse med fokus på nye prosesser, roller, oppgaver og organisasjonsforståelse. Det er min hensikt å fokusere ytterligere på opplæring av fagnettverket i tiden fremover, da med fokus på fagopplæring og bruk av nye informasjonssystemer som leveres av program Golf (LOS). Intensjonen er å etablere et autorisasjonssystem for å sikre tilstrekkelig kvalitet på alt personell i Forsvarets militære organisasjon som arbeider med HR. Autoriserte medarbeidere skal sikre en forsvarlig personellforvaltning, herunder produksjon av relevant styringsinformasjon med høy kvalitet. God styringsinformasjon skal igjen bidra til at HR-området blir en strategisk faktor i videreutviklingen av Forsvaret.

Handlingskompetanse

Realkompetanse er det vi legger til grunn når vi utformer kompetansekravene i stillingsbeskrivelsene og ved tilsetninger. Er begrepet egnet ift dagens utfordringer? Realkompetansen fremkommer som en kombinasjon av utdanning, tjenesteerfaring og personlige egenskaper. Det er vanskelig å uttrykke en realkompetanse som angir et minimum av den kompetansen som kreves samt uttrykke den type kompetanse man egentlig ønsker. På stillingsbeskrivelsene blir kompetansen først og fremst knyttet til utdanningsnivå og tjenesteerfaring. Dette er hensiktsmessig å legge til grunn når mange tilsetninger skal behandles og når likebehandling er viktig.

Utfordringene går i en annen retning. De som skal motta personellet, blir mer og mer opptatt av kompetansen på den som de skal motta, og ikke bare at de får tilsatt en person. Hvordan passer vedkommende inn i stillingen og teamet ift utfordringene, og hvilken type kompetanse kommer vedkommende inn med?

Innenfor HR-fagfeltet vrir det at kompetansebegreper, og jeg mener at vi må ha et mye mer bevisst forhold til kompetanse. Jeg har tro på begrepet handlingskompetanse. I handlingskompetanse legger man til grunn at forskjellige oppgaver trenger forskjellige typer kompetanse. Det kan være at man kan finne denne kompetansematchen i en person, eller gjennom å sette sammen et team eller en gruppe. Man kan faktisk bruke dette begrepet på en hel organisasjon, for å beskrive hvilket kompetansebehov organisasjonen har sett opp mot oppgavene den skal løse. Etter min oppfatning er handlingskompetanse et mer egnet og tidsmessig begrep enn det tradisjonelle realkompetanse.

Turn-over

Vi har på våre to kunngjøringsrunder for 2006, kunngjort ledig nesten 2.900 stillinger. Antall yrkesbefalsstillinger i Forsvaret er på ca 7.100, og selv om en del er avdelingsbefalsstillinger, kunngjør vi en veldig stor andel av yrkesbefalsstillingene. Noe av dette skyldes den store omstillingen, men det skaper etter min mening for stor turn-over. Ikke bare blir det mange tilsetninger, men det resulterer i mange vakanser. Etter rundene blir vi også stående igjen med et stort antall ubesatte stillinger bl a fordi det mangler søkere, eller fordi søkerne ikke er godt nok kvalifisert. For 2004 og 2005 utgjorde dette mellom 30% og 40%. Vi har også som arbeidsgiver begrenset styring på hvilke stillinger som blir besatt fordi vi har et søknadssystem.

Jeg mener at Forsvaret har for stor turn-over i befalsstillinger. Hvorfor har vi det? Vi legger vekt på både bredde og dybde i tjenesteerfaring. Det gir uttelling både ved stillingsbesettelser og ved stabsskoleopptak. Man skal ha operativ erfaring, internasjonal tjeneste, lederstillinger, stabstillinger og helst også tjeneste fra Forsvarsdepartementet.

For mange blir det viktigere hvilke stillinger man har hatt, enn hvilke resultater man kan vise til. Jeg mener at Forsvaret i større grad må fokusere på hvilke resultater personellet vårt kan vise til, gjerne betegnet som en resultatkultur, og i større grad håndheve minimumsperiode i stilling. Forsvaret trenger god kontinuitet i mange stillinger, bl a i prosjekter og innen investeringsområdet.

I tillegg til at turn-overen kan være lite familievennlig, øker den også Forsvarets driftsutgifter. Jeg er enig med dem som har anbefalt at kostnader også blir vurdert ifm disponering av personell.

Familiepolitikk

Forsvarets operative virksomhet står overfor et grunnleggende dilemma. Den generelle samfunnsutviklingen viser fremvekst av to-karriere familier, økt krav til arbeidsfordeling i hjemmet, økt forventning til samvær, fritid og forutsigbarhet. Denne utviklingen tilsier at Forsvaret må ta klare personell- og familiepolitiske hensyn i sin virksomhet.

Skifte av tjenestested, hvor tjenestestedene ligger, tjeneste i internasjonale operasjoner og tjenestemønsteret har betydning for våre ansattes familier. Hvis vi sier at dette er noe våre ansatte bare må innrette seg etter, taper vi. Da klarer vi ikke å rekruttere de dyktigste og holde på dem. Vi må både bestrebe oss på å skape forutsigbarhet og realistiske forventninger for våre ansatte og deres familier. Å utforme en familiepolitikk som tar opp i seg de behov familien selv opplever som viktig vil imidlertid utfordre det Forsvaret anser som mulig å oppnå. Det reelle spillerom som Forsvarets har for å utvikle og utøve familiepolitikken, ligger innenfor de rammer som gjeldende avtaler og regelverk i Staten setter. Forsvarsgrenene, HV og mange avdelinger har vært flinke til å se muligheter og etablere ordninger.

Jeg synes at Forsvaret er preget av en inkluderende kultur. Det preger ikke bare oss som har vårt virke i Forsvaret, men inkluderer også våre ledsagere. Dette bidrar til en følelse av sterkere tilhørighet, og den betyr mye for mange.

Forsvarssjefen har nylig fastsatt Forsvarets familiedirektiv. Dette utmerker seg ved at det er forpliktende. Familieperspektivet skal integreres i det vi gjør, utøvende roller er beskrevet og ansvar er spesifisert.

Verdier, holdninger og rollemodeller

Som forvaltere av makt, om nødvendig med våpen, er det avgjørende at vi er forberedt og kvalifisert for de oppgaver vi skal løse. Vi må sørge for at personellet vårt har opparbeidet seg nødvendig kompetanse og ferdigheter, ikke bare individuelt, men også samtrønt.

Det kan være en risiko for at det vi gjør kan få store konsekvenser. Derfor må vi bestrebe oss på å redusere og ha størst mulig kontroll over risikoen. Sunne verdier og gode holdninger er med på å skape et godt ståsted og en ramme for å møte nye situasjoner. En verdi ved militær utdanning og trening er nettopp at vi kan bevisstgjøre og forsterke det vi regner som aksepterte og gode verdier og holdninger.

I Forsvaret skal vi være godt kompetente og trygt forankret i verdier og holdninger som er godt aksepterte i samfunnet. Det skal også reflektere HR-organisasjonen. Det må være sammenheng mellom hva vi sier og hva vi gjør. Dette gjelder spesielt for ledere og det forventes av vårt stadig mer kompetente personell. Godt lederskap krever gode rollemodeller.

Vi erfarer at Forsvarets omdømme skades hvis vi i Forsvaret ikke blir oppfattet å opptre iht gjeldende bestemmelser, avtaler og det som blir oppfattet som rett. Vi er avhengig av bred støtte i befolkningen, og må ikke skusle med den kapitalen vi har bygget opp i form av goodwill og støtte fra befolkningen. Dette må også prege vårt lederskap og HR-virksomhet.

I kritikkverdige forhold som har kommet frem den senere tid, er det også bekreftet at Forsvaret har reagert. Vi har et ansvar overfor alle de som nedlegger en stor innsats for Forsvaret hver dag, og for Forsvaret som institusjon. Mediaoppslag påviker fort reaksjonsmønstre og skaper sin egen dynamikk. Vi kan imidlertid ikke trekke konklusjoner før de faktiske forhold er avklart og de involverte har uttalt seg.

Avslutning

Forsvaret har gjennomgått store endringer de siste årene, og denne prosessen vil fortsette. Staten har også gjennomført modernisering av lover og avtaleverk innen personellområdet, og dette stiller også nye krav til Forsvaret. Vi har endret HR-organisasjonen i Forsvaret for å tilpasse oss dette. Vi må erkjenne at personellorganisasjonen ikke har hatt godt nok omdømme. Det er en prioritert oppgave å bedre det! Vi skal være tidsmessig og ha et strategisk fokus. I Personell-, økonomi- og styringsstaben har vi ambisjon om at Forsvaret skal være ledende innen HRM og helhetlig virksomhetsstyring i staten. Hva skal prege denne organisasjonen? Jo, vi skal ta ansvar, tenke helhet, værere troverdig, levere kvalitet og oppnå resultater. Vi har satt ambisjonene og de skal vi fokusere på slik at vi bidrar til at Forsvaret løser sine oppgaver på en best mulig måte.

Hva så med de ambisjonene som jeg startet foredraget med? Er de urealistiske? Jeg mener nei! Hvis vi ikke setter slike mål, vil vi ikke lykkes. Jeg tror på dem, jeg vil arbeide for at vi skal nå dem og jeg vet at jeg har med meg en organisasjon som vil lykkes!

Takk for oppmerksomheten!