Økt evne til å kombinere menneske og teknologi

Veier mot et høyteknologisk forsvar

Svendsen-utvalget, 24. juni 2020

Utvalgets medlemmer

Berit Svendsen
Utvalgsleder
(leder for Vipps Internasjonal)

Øystein Bakken
Utvalgsmedlem
(HR-direktør, Telenor Pakistan)

Christian Chramer
Utvalgsmedlem
(direktør medlem og region, NHO)

Terje Hanssen
Utvalgsmedlem
(oberst og personellsjef Hæren, Forsvaret)

Solveig Hellebust
Utvalgsmedlem
(tidl. konserndirektør People & Operations, DNB)

Kathleen Offman Mathisen
Utvalgsmedlem
(global HR Director and Internal Communication, Grieg Seafood ASA)

Marit Warncke
Utvalgsmedlem
(adm. dir., Bergen Næringsråd)

Oslo 24. juni 2020

Forsvarsministerens mandat til utvalget

Forsvarsdepartementet oppnevnte Svendsen-utvalget i august 2019. Utvalget skal vurdere hvordan Forsvaret kan bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse, herunder bidra til å utvikle et nødvendig kompetansemangfold i Forsvaret.

Med utgangspunkt i mandatet skal utvalget trekke frem relevante lærdommer fra privat næringsliv og andre offentlige virksomheter og anbefale tiltak slik at potensialet for økt kompetansemangfold og en større andel kvinner kan nås. Utvalget skal videre foreslå tiltak for hvordan Forsvaret kan samarbeide med sivile bedrifter for å sikre tilgang på nødvendig kompetanse. Endelig skal det se på hvordan Forsvaret i større grad kan anvende sivil kompetanseproduksjon til å rekruttere inn et bredere kompetansemangfold og sikre at militær kjernekompetanse anvendes i de stillinger der militær kompetanse er påkrevet.

Utredningen må fremme tiltak som bedre legger til rette for at Forsvaret skal evne å tiltrekke seg nødvendig kompetanse i tråd med Forsvarets behov. Forsvarets behov defineres ut fra hva som gir best operativ evne. Utvalget skal gi konkrete innspill til hvordan Forsvaret skal styrke sin evne til å rekruttere de best egnede og mest motiverte i en situasjon der arbeidstakerne vil stille andre krav til arbeidsgiver enn tidligere generasjoner gjorde, og der Forsvaret i større grad enn tidligere har behov for et større kompetansemangfold og flere kvinner. Utvalget skal vurdere tiltak som gjør Forsvaret bedre rustet til å møte økt konkurranse om kompetanse i fremtiden.

Utvalget skal vurdere tiltak for å øke ståtid blant konkurranseutsatt kompetanse, spesielt for sårbare fagområder, og lette rekruttering fra sivil kompetanseproduksjon. Videre vil det være behov for å se på hvordan Forsvaret kan re-rekruttere personell som har sluttet i Forsvaret, hatt annen tjeneste sivilt, og som har opparbeidet seg kompetanse Forsvaret har behov for. Utvalget skal anbefale hvordan man i større grad kan lykkes med å sivilisere stillinger innen stab, støtte og økonomi og sikre at militær kompetanse anvendes i Forsvarets operative søyle. Utvalget skal derfor gi råd om hvordan Forsvaret bedre kan samarbeide med privat næringsliv for gjensidig kompetanseutveksling.

«Utvalget skal trekke frem relevante lærdommer fra privat næringsliv og andre offentlige virksomheter.»

Hovedbudskap

Forsvaret leverer operativ evne hver dag. Det er det all grunn til å være stolt av. Nå har imidlertid Forsvaret passert et veiskille. Teknologien er hoveddriver for utviklingen, og trusselbildet er økende i det digitale rom. Dette er en «game changer» som utfordrer innretningen av Forsvaret som virksomhet, den kulturelle forståelsen av hva som er viktig, og i kjølvannet av det, hvordan og hvilken kompetanse som må utvikles og forvaltes.

I dag er trusselbildet i det digitale rom mest noe man snakker om og i mindre grad noe som setter retning for virksomhetsutviklingen. IKT-virksomheten kritiseres åpent, utsettes for utredning etter utredning og har tøffe rammebetingelser med brutte verdikjeder, manglende rolleavklaring og utydelig posisjon og status internt. Kanskje er det derfor forsvarssjefen snakker så lite om cyberdomenet og heller vektlegger flere kapasiteter i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret når de sikkerhetspolitiske utfordringene skal løses?

Det norske Forsvaret kan aldri bli størst. Derfor må det bli smartest og best på å kombinere menneske og teknologi ved å utnytte styrkene og kompetansemangfoldet i det norske samfunnet. Det er menneskene som bruker teknologien. Da må Forsvaret dyrke personell med talent og potensial som er bedre på problemløsning, mer analytiske, mer annerledestenkende og bedre på å utnytte sammenhengene i de kapasitetene man har. Og ettersom Forsvaret ikke kan forsvare landet alene, må det bygges broer mot næringsliv og det sivile samfunnet som øker sannsynligheten for at summen av delene virker når det gjelder.

Virkemidler som verneplikt, rekruttering, utdanning og utvikling må innrettes mot å understøtte fremtidens kompetansebehov. Det gjør de ikke i dag. Flere av de valg som er tatt er effektive hindre for et nødvendig mangfold til tross for at forskning og studier viser positive sammenhenger mellom mangfold, innovasjon og forretningsmessig lønnsomhet. Særlig er det krevende å se hvordan Forsvaret uten ledere med erfaring fra tunge teknologiprosesser og -omstillinger i næringslivet, skal bidra til å snu IKT-virksomheten og gjøre teknologi, innovasjon og eksperimentering til en naturlig del av den operative hverdagen i forsvarsgrenene. Forsvaret må åpne for økt mangfold i bakgrunn og erfaring for å ta del i den kunnskap og læring andre bransjer og sektorer har benyttet seg av.

«Virkemidler som verneplikt, rekruttering, utdanning og utvikling må innrettes mot å understøtte fremtidens kompetansebehov. »

Forsvaret er fullt av paradokser. I starten av koronakrisen var Heimevernet raskt på plass på Oslo lufthavn for å hjelpe Ullensaker kommune med å følge opp koronatiltakene. Anmodningen ble sendt fredag, og lørdag var HV på plass. Innenfor personellforvaltningen er det derimot lite som vitner om tilsvarende «lettbent» fleksibilitet. Vi undres over hvordan det er mulig å lage en forvaltningsmodell som er så komplisert å forstå, så teknokratisk og så rigid? Vi lurer også på hvorfor ingen har ryddet opp i den enorme haugen av detaljerte forvaltningsbestemmelser som stikker kjepper i hjulene for den som måtte ønske å satse på faglig dyktighet utenom «tur». Hvor er egentlig motoren for endring innenfor HR?

Å rotere til neste stilling har tilsynelatende blitt et mål i seg selv. Militærordningen skulle bidra til lavere rotasjon, men fortsatt roterer både spesialister og offiserer hyppig. Når skal Forsvaret og personellet anvende den brede erfaringen de har opparbeidet fra alle de stillingene de har vært innom? Det måtte jo forutsette at vedkommende fikk jobbet en stund i samme stilling. Å satse på talent og potensial må handle om å dyrke det å være faglig god og det å levere verdi. «Ikke bli en lettvekter», lød BI-reklamen fra 2007. Vi er ikke i tvil om at rotasjonshastigheten må ned og at karriereutvikling må handle om å gå sidelengs, nedover og oppover, og at vi alle skal ha flere karrierer i løpet av et liv. Da vil Forsvaret ha nytte av flere «tungvektere» som virkelig kan sitt fagområde.

Stadig roteres det også til stillinger hvor solid kompetanse kunne vært hentet fra næringslivet. Men her bruker Forsvaret i stor grad militært personell og sørger for at krav til stillingene effektivt holder sivile borte fra å søke. Da kan Forsvaret gå glipp av den dyktigste økonomisjefen, den mest forretningsorienterte HR-sjefen og den mest løsningsorienterte teknologisjefen. En god leder kan ikke lede hva som helst. En god leder må også kunne faget og kunne bidra til å løse komplekse problemstillinger. Forsvaret trenger å velge blant de beste i samfunnet for å nå ambisjonene om å bli best på å nyttiggjøre seg teknologi og bli blant de ledende i Europa på innovasjon. Da må Forsvaret slippe til sivile. Vi forstår styrkestrukturens behov, men legger til grunn at Forsvaret uavhengig av fred og krig må ha dyktige fagfolk i de riktige stillinge-

ne. Så kan vi alltids diskutere hvor mange av dem som trenger militær tilleggsutdanning.

Den sterke troen på at all kompetanse må utvikles internt hindrer Forsvarets utvikling. Fremover blir vi alle raskere utdatert, og halveringstiden på relevant kompetanse sies nå å være noen få år. Evnen til å lære blir derfor viktigere enn å kunne én spesifikk ting. Tiden er derfor inne for å utfordre hovedveien inn i Forsvaret. Forsvaret ligger for eksempel på en fjerdeplass over de mest attraktive arbeidsgiverne for IT-studenter i Norge i 2020. Men når hele forvaltningssystemet er orientert rundt å selektere ungdom til «grønn tjeneste» er det liten grunn til å anta at Forsvaret klarer å utnytte denne fordelen.

«Det handler i bunn og grunn om ledelse. Tydelige kommuniserte ambisjoner tiltrekker seg dyktige folk. Forsvaret kjemper om de kloke tech-hodene med privat næringsliv, resten av offentlig sektor og aktører i utlandet. Da gjelder det å utnytte de fordelene man har, de virkemidlene man rår over og inngå partnerskap for å redusere risiko og øke tilfanget.»

På Facebook kunne vi lese at bachelorstudent i cyber security, Madelen Fauske Hvistendahl (20) ved Noroff Oslo, sier at hennes høyeste ønske er å begynne i Forsvaret.[1] Heldigvis plukket Forsvaret opp saken. Men kommentaren de ga var at hun kunne søke bachelor i telematikk ved Forsvarets høgskole for da var hun «sikret jobb i Forsvaret etter studiene». Dette er ikke rett vei å gå. Kvinner med teknologikompetanse er en mangelvare i samfunnet, og Forsvaret har ikke råd til å gå glipp av disse kandidatene.

Det burde vært sjefen for Cyberforsvaret sitt ansvar å utnytte fordelene ved at ferdig utdannede teknologistudenter har lyst til å jobbe i Forsvaret. I dag er det imidlertid andre som bestemmer hvilket militært personell sjefen skal få og hvordan rekrutteringsprosessene skal være. Sjefen er ansvarlig for leveranser, men har liten kontroll på virkemidlene for å levere. I Norges kanskje mest hierarkiske organisasjon er det ganske krevende å forstå hvorfor sjefene ikke er ansvarliggjort innenfor sine områder.

Sist, men ikke minst må Forsvaret innrette virkemidlene og insentivene slik at de bedre understøtter talent, potensial og Forsvarets behov. Like viktig er det å motivere til at Forsvaret får folk til å jobbe på de stedene Forsvaret er.

Økt tilstedeværelse i nord løses ikke med insentiver og beordringsplikt alene. Det må politisk drahjelp til. Næringsvirksomhet er løsningen. Det er det som tiltrekker seg dyktige miljøer og skaper grunnlag for befolkningsvekst. FFIs satsing på distribuerte «ICE worx-lokasjoner» er et godt skritt i riktig retning. Det kan gjøre Nord-Norge til verdens fremste region for brukernær utvikling av teknologi tilpasset krevende klimatiske og topografiske forhold. Den ambisjonen bør Norge ha. Eksempelet viser godt utnyttelsen av synergier mellom Forsvaret og det sivile samfunnet innenfor fremtidsrettet teknologi.

Det handler i bunn og grunn om ledelse. Tydelige kommuniserte ambisjoner tiltrekker seg dyktige folk. Forsvaret kjemper om de kloke tech-hodene med privat næringsliv, resten av offentlig sektor og aktører i utlandet. Da gjelder det å utnytte de fordelene man har, de virkemidlene man rår over og inngå partnerskap for å redusere risiko og øke tilfanget. Det gjelder å tenke nytt og «ikke gjøre mer av det samme». Forsvaret har i mange tiår utført sitt oppdrag ved å utnytte både menneske og maskin i kombinasjon. Denne kulturelle styrken må Forsvaret bygge videre på.

Forsvaret står ved et veiskille! Det er en operativ virksomhet som leverer hver dag med en støttevirksomhet innenfor personell og kompetanse som ikke har hengt med på utviklingen og ikke har evnet å omstille seg raskt nok i takt med nye behov. I sum er dette for svakt. Her gjelder det å snu seg raskt og lage det nye vinnerlaget, utnytte mulighetsrommet og bidra til et sterkt forsvar som kan møte fremtidens utfordringer. Vi ønsker å komme med noen råd på veien og peke retning fremover. Mest av alt handler disse om virksomhetsutvikling. Også en krigsorganisasjon må utvikles for å kunne levere på oppdraget over tid, gripe mulighetene og møte et stadig endret trusselbilde. Det krever tydelig ledelse, et nytt syn på kompetanse og mangfold, målrettet innhenting av relevant erfaring og en vektlegging av teknologi, innovasjon, HR og økonomi som virkemidler for endring.

---

1) Noroff.no (Noroff School of technology and digital media), Madelen (20) vil jobbe med cyber security i Forsvaret. Publisert 05.05.20

Innhold

Utvalgets medlemmer 2
Forsvarsministerens mandat til utvalget 3
Hovedbudskap 4
Innholdsfortegnelse 6

DEL I / NÅTIDSBESKRIVELSE OG UTFORDRINGER
1. Eksterne drivere og utvalgets hovedfokus 10
1.1. Et økende trusselbilde i det digitale rom 13
1.2. Teknologiutvikling og behov for innovasjon i Forsvaret 14
1.3. Transformasjon og kompetanserevolusjon 15
1.4. Mangfold 16
1.5. Individet i sentrum 17
1.6. Arbeidsmarkedstrender og geografiske utfordringer 18

2. Nåtidsbeskrivelse og utfordringer 20
2.1. Uklart hvilke konsekvenser truslene i det digitale domenet har 23
2.2. Hva er utfordringen med IKT-området i forsvarssektoren? 23
2.3. Hvorfor gjennomføres ikke vedtatte endringer? 24
2.4. «Grønn tjeneste» og én rekrutteringsstrategi 24
2.5. For liten avkastning på investeringen i kompetanse – for mange unge slutter 26
2.6. Det roteres mye – dette går på bekostning av dybdekompetanse 28
2.7. Militære gjør sivile jobber 30
2.8. Rigid utdanningsordning og vektlegging av egen utdanning 32
2.9. Mangler mangfold, prioriterer egen erfaring og verdsetter i liten grad sivile 34
Lite mangfold i utdanning og erfaring 34
Lite mangfold i kjønn og etnisitet 37
Mangfold i alder og ansiennitet 38
Mangfold i topp- og mellomledergruppene 38
2.10. Insentiver 38
2.11. Komplisert regelverk, uklare roller og ledere uten kontroll på virkemidlene 40
2.12. Vi mener 43

DEL II / ANBEFALINGER
3. Økt lederkraft og mangfold i ledelsen må til for å gripe mulighetene og transformere Forsvaret 46
3.1. Høye ambisjoner krever større mangfold rundt sjefenes bord 49
Fire roller blir viktigere rundt sjefens bord fremover 50
Topp- og mellomledergruppene i Forsvaret trenger mer relevant kompetanse og erfaring 52
3.2. Økt kraft til endring kommer gjennom å satse på mangfold 54
3.3. Økt lederkraft kommer gjennom ansvarliggjorte ledere med kontroll på virkemidlene for å levere 54
3.4. Økt lederkraft kommer gjennom tydelig kommunikasjon og eierskap 56
3.5. Økt lederkraft kommer med kompetanse og evne til å drive endring over tid 56
3.6. Økt lederkraft kommer gjennom å erkjenne hva man er mindre god på 57
3.7. Vi mener 58

4. Noen grep må gjøres for å kunne utnytte mulighetene bedre 60
4.1. Det digitale domenet gir muligheter som det må gripes fatt i 63
4.2. Cyberforsvaret må finne sin styrkede rolle og skape et vinnerlag 64
4.3. Evne til å gripe muligheter må vektlegges i styringen 65
4.4. Teknologi og innovasjon trenger andre rammebetingelser 65
4.5. Vi mener 67

5. Flere grep må gjøres for å øke mangfoldet raskere 68
5.1. Sivilisering av stillinger er nødvendig for å oppnå raskere effekt 71
5.2. Bruke det sivile utdanningssystemet og åpne for sivile søkere 72
5.3. Mer mangfold tidlig for å utjevne ulikheter senere 74
5.4. Sette måltall og gjennomgå verdiene for å endre kultur 77
5.5. Vi mener 78

6. Øke tilgangen på relevant kompetanse 80
6.1. Kommunikasjon, retorikk og employer branding må innrettes mot en bredere målgruppe og mot helheten i Forsvarets oppdrag 85
6.2. Truslene i det digitale rom må møtes med cybersoldater, digital beredskap og nasjonal innsatsstyrke for digitalt forsvar 87
Handlingsrommet i verneplikten må brukes bedre 88
Egenerklæringsskjemaet må endres 90
De fysiske kravene må tones ned 90
6.3. Førstegangstjenesten må brukes til å øke den digitale robustheten i samfunnet 91
6.4. Jobbmarkedet må åpnes mot det sivile og det må bli vanligere å rekruttere de med arbeidserfaring 92
6.5. Det må eksperimenteres mer med endrede seleksjonskrav 94
6.6. Samarbeid med andre om rekruttering og utvikling av talenter øker interessen i markedet 94
Økt lokal rekruttering og mulighet for å ta et større samfunnsansvar 96
Øke inntaket av teknologikompetanse ved å utnytte allerede inngåtte sivile samarbeidsavtaler 96
Redusere sårbarheten ved å samarbeide om kritisk kompetanse 97
6.7. Det må åpnes for ulike måter å gjøre karriere på, det må lønne seg og det må inkludere stillinger utenfor Forsvaret 98
Å bygge karriere og erfaring må også inkludere sivil sektor og det er lurt å tenke nytt 98
6.8. Forsvaret trenger en utadrettet høyskole for å løse utfordringer og løfte offisersrollen til et fellesoperativt nivå 99
Forsvarets høgskole må være et virkemiddel for endring og det vil kreve sivilisering av stillinger for å sikre relevant kompetanse og mangfold i erfaring 100
Forsvaret må utvikle fellesoperative offiserer og vektlegge kreativitet og kritisk tenkning 103
6.9. Vi mener 104

7. Insentiver for å beholde 106
7.1. Lønn må også kunne brukes for å belønne prestasjon og dyktighet 109
Differensiering av lønn 109
Alternativ anvendelse av bonusordningen 109
7.2. Pendlerrettighetene må ikke diskriminere og Forsvaret har fullmakter til å endre allerede 111
Forsvaret har allerede fullmakten til å gi pendlerrettigheter ved re-rekruttering 113
7.3. Boligpolitikken må fornyes og standarden på boligene økes 114
Boligstandard må opp og da må markedet få en større rolle 115
7.4. Delegering av fullmakter er nødvendig 116
7.5. En «meny» som kan møte individets ulike behov 116
7.6. Vi mener 116

8. Forsterke satsingen i nord 118
8.1. Vi mener 122

9. Redefinering av rammer, roller og ansvar 124
9.1. Logikken i dagens forvaltningssystem utfordres av trender og endrede kompetansebehov 127
9.2. Fagspesialister må anerkjennes og gis status 130
9.3. Økt sivilisering gir behov for økt harmonisering av plikter 131
9.4. Fleksibiliteten i styrende dokumenter må økes slik at forsvarssjefen kan være toppleder 131
9.5. Roller, ansvar og kompetanse innenfor HR må gjennomgås på nytt 132
Strategisk HR – roller og ansvar 134
Uklart hvor den strategiske motoren innenfor HR skal være? 134
Kraft og kompetanse til å følge endringer frem mot effekt 134
9.6. Vi mener 134

10. Faktabasert og datadrevet innsikt 136
10.1. Vi mener 140

DEL III / GJENNOMFØRING
Gjennomføring og implementering 144
Epilog 145
Tusen takk 146

I

Nåtidsbeskrivelse og utfordringer

Eksterne drivere og utvalgets hovedfokus s. 10

Nåtidsbeskrivelse og utfordringer s. 20

1

Eksterne drivere og utvalgets hovedfokus

Bente Hoff
Avdelingsdirektør Nasjonalt cybersikkerhetssenter

«Nettverksoperasjoner utgjør en alvorlig risiko for stat og samfunn og kan påføre kritiske samfunnsfunksjoner store skader.»

Eksterne drivere og utvalgets hovedfokus

Vi vil bruke erfaringer fra privat sektor, næringsliv og andre offentlige virksomheter til å øke Forsvarets evne til å utnytte mulighetene som ligger i å kombinere menneske og teknologi. Norge er et lite land og kan ikke konkurrere på kvantitet. Derfor er det evnen til å kombinere menneske og teknologi som må differensiere Norge når landet skal forsvares.

Ved å utnytte styrkene og kompetansemangfoldet i det norske samfunnet kan Forsvaret være smartere, bedre på problemløsning, mer analytiske, mer annerledestenkende og bedre på å utnytte sammenhengene i de kapasitetene man har. Å forsvare landet vårt er ikke noe orsvaret gjør alene. Oppdraget må sees i en større sammenheng, der Forsvaret også bidrar til å løse samfunnsutfordringer. For å gripe mulighetene fremover må Forsvaret som virksomhet videreutvikles.

1.1. ET ØKENDE TRUSSELBILDE I DET DIGITALE ROM

Vår oppfatning er at det økende trusselbildet i det digitale rom er en «game changer» som utfordrer innretningen av Forsvaret som virksomhet, den kulturelle forståelsen av hva som er viktig, og i kjølvannet av det, hvordan og hvilken kompetanse som må utvikles og forvaltes.

Den teknologiske utviklingen skjer nå i et omfang og med en hastighet og potensiell effekt på samfunnet som har likhetstrekk med en teknologisk revolusjon. Som et av verdens mest digitaliserte land har dette betydelige implikasjoner for Norge. Antall målrettede trusselhendelser i det digitale rom mot norske myndigheter og virksomheter øker, og trusselen fra ikke-statlige aktører mot Norge og allierte vedvarer.[2]

Aktører som har ambisjon om sikkerhetspolitisk innflytelse globalt, er avhengig av nytenkning om hvordan man kan utnytte militær og kommersiell teknologi.[2] Kina og Russland konkurrerer med USA og vestlig forsvarsindustri om å realisere teknologiske fortrinn først. Forsprangene utlignes, og statssikkerheten utfordres bredere gjennom en mer sammensatt virkemiddelbruk.[2]

Det endrer sikkerhetspolitikkens rammebetingelser.[2] Norske sikkerhetsutfordringer er ikke lenger primært et militært problem. En bredere og mer sammensatt virkemiddelbruk, og trusselbildet, gjør skillet mellom samfunnssikkerhet og statssikkerhet mindre tydelig.[2]

«For å gripe mulighetene fremover må Forsvaret som virksomhet videreutvikles.»

NATO har slått fast at digitale angrep kan få like alvorlige konsekvenser som konvensjonelle angrep, og har derfor besluttet at angrep i det digitale rom omfattes av NATO-traktatens artikkel 5 om kollektivt forsvar.[3] Digitale angrep har i økende grad blitt en integrert del av militære operasjoner. Skillelinjene mellom fred og konflikt og mellom konvensjonell og irregulær krigføring blir mindre klare.[2]

Datanettverksoperasjoner i dag kan påføre stat og samfunn en type skade og ødeleggelse som det tidligere kun var mulig å påføre ved bruk av militærmakt.[4] Teknologien muliggjør innsamling av enorme mengder data. Kontroll over informasjonsnoder vil kunne brukes til politisk, økonomisk og militær etterretning og til å legge til rette for nettverksoperasjoner med sabotasjeformål.[5]

Antall enheter tilknyttet internett vil øke dramatisk de neste årene. En stor andel av denne økningen knyttes til utvikling av «tingenes internett». Utbyggingen av femte generasjons mobilnett (5G) innebærer utvidelse i kapasitet og endringer i nettverkenes grunnleggende arkitektur.[5] 5G vil gi raskere kommunikasjon og bidra til nye, smarte løsninger, men kommer ikke uten sikkerhetsmessige utfordringer.

5G-utbyggingen innebærer en forskyvning i maktbalansen mellom offentlige myndigheter og kommersielle virksomheter. Kommersielle virksomheter vil i økende grad ha tilgang til og kontroll over informasjon, tjenester og infrastruktur som er avgjørende for at samfunnet skal fungere. Norges avhengighet av digitale løsninger innebærer at den som kontrollerer norsk ekom[6], har svært stor makt over samfunnet.[4] Med et trusselbilde som er mer sammensatt, mer sektoroverskridende[5] og i rask endring, øker den gjensidige avhengigheten med det sivile samfunnet og utfordrer tradisjonelle sivil-militære skillelinjer.[7]

---

2) *FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren*
3) *Atlanterhavspaktens artikkel 5 sier at et væpnet angrep mot ett eller flere av medlemslandene er et angrep mot alle, og at den enkelte medlemsstat selv tar stilling til med hvilke midler (herunder militære) angrepet skal besvares (Kilde: Store norske leksikon https://snl.no/NATO)*
4) *Nasjonal trusselvurdering 2020, Politiets sikkerhetstjeneste (PST)*
5) *Fokus 2020, Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*
6) *Elektronisk kommunikasjon*
7) *Fagmilitært råd 2019*

Samtidig vil den sentrale rollen 5G spiller i all kommunikasjon i samfunnet utfordre tradisjonelle forestillinger om territoriell integritet og nasjonal råderett og sikkerhet.[8] Stater som raskt evner å omsette nye teknologier til militære kapasiteter, får betydelige fordeler.[9]

1.2. TEKNOLOGIUTVIKLING OG BEHOV FOR INNOVASJON I FORSVARET

Vi legger til grunn regjeringens ambisjon om at Forsvaret skal bli best på å nyttiggjøre seg ny teknologi, og bli blant de ledende landene i Europa på innovasjon.[8] Eksperimentering og hurtige innovasjoner med høy brukerinvolvering er beste praksis fra næringslivet. Slike ambisjoner krever kontinuerlig virksomhetsutvikling.

«Regjeringens ambisjon er at Norge skal være et av de mest innovative landene i Europa. Innovasjonslitteraturen beskriver ofte at det store flertallet av gode ideer kommer "bottom-up."»

Sivil sektor bruker mer penger på teknologiutvikling enn Forsvaret.[10] Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) mener evnen til å ta i bruk ny teknologi vil ha stor betydning for forsvarsevnen fremover.[10] En viktig forutsetning for å lykkes er å ha personell med riktig kompetanse innenfor både teknologi, operative behov og anskaffelsesregimet.[10]

Teknologiutviklingen medfører at militære operasjoner kan utføres mer effektivt, med høyere presisjon og lavere risiko. Skillet mellom militær og sivil teknologi viskes gradvis ut. Droner kjøpt i butikken er eksempel på kommersiell teknologi som allerede utnyttes av terrorister. Trusselen som Forsvaret står overfor, krever teknologi som må utvikles raskere, billigere og mer effektivt.[10] Når den teknologiske utviklingen går hurtigere, er potensialet for å utnytte tilgjengelig kommersiell teknologi som svarer på Forsvarets behov for løsninger, stort.

Sivile og kommersielle kunnskapsmiljøer blir viktigere i fornyelsen av militært materiell.[11] For å øke utnyttelsen av tilgjengelig kommersiell teknologi må det samarbeides mer med små og mellomstore industriaktører og gründermiljøer for testing og eksperimentering av eksisterende og ny teknologi.[12] Det vil være viktig med en god balanse mellom langsiktig og kortsiktig teknologiutvikling og innovasjon for å skaffe Norge teknologisk overlegenhet og nyttiggjøre seg eksisterende teknologi og våpenplattformer.[13]

Kjente måter å føre krig på vil fortsatt dominere debatten om fremtidens forsvarsstruktur.[13] Den viktigste årsaken er at hovedmateriellet til Forsvaret i 2035 i stor grad vil være det samme som i dag. F35, P8, Nansen-klassen, CV90, K9 Thunder, NASAMS, ubåt basert på 212A osv. Selv om det i denne listen er noen usikkerheter knyttet til erstatninger og muligheten for nytt materiell, vil det i stor grad fortsatt låse Forsvaret mot en måte å drive krig på som ikke er veldig ulik den måten som Tyskland utviklet før andre verdenskrig.[13] Samtidig går Forsvaret i retning av det FFI omtaler som et «datadrevet» slagfelt, der de aller fleste plattformer som eksisterer i dag, vil være koblet sammen i tettere nettverk og med mer maskinbasert samarbeid.[13]

Dette datadrevne slagfeltet vil søke å maksimere utnyttelsen av plattformer gjennom sammenkobling i nettverk og støtte av kunstig intelligens. Det avgjørende blir evnen til å eksperimentere og hurtig innovere med utgangspunkt i eksisterende materiellpark, for å få mer ut av de investeringene som allerede er gjort. Ny teknologi kan integreres på de store plattformene for å få forbedret ytelse.[14] Eksempler kan være oppgradert programvare, kommunikasjonssystemer, oppgraderte sensorer og effektorer,[8] bedre datalink og kommunikasjon mellom fregatter og kampfly, stridsvogner som utstyres med ny VR/AR-teknologi og større grad av automatisering av data fra sensorer.[14] Maksimal utnyttelse av teknologiske plattformer vil også kreve systematisk innhenting og tolking av data for å finne meningsfulle sammenhenger, og evne til å anvende sammenhenger i data i forbindelse med effektiv beslutningstaking. Dette kan bidra til nye operasjonskonsepter i en tettere fellesoperativ ramme.[8]

Regjeringens ambisjon er at Norge skal være et av de mest innovative landene i Europa.[15] Innovasjonslitteraturen beskriver ofte at det store flertallet av gode ideer kommer «bottom-up» - for eksempel fra operativt personell i felt.[13] Med «bottom-up» baseres utviklingen på erfaringer fra operasjoner, trening og øving. Forsvarets operative miljøer bør kobles tettere på den teknologiske utviklingen. Eksperimenteringen må i større grad skje i reelle omgivelser, med operative miljøer involvert og i samvirke med eksisterende infrastruktur og materiellarv. Eksperimentering i brukernes reelle omgivelser øker også sannsynligheten for å lykkes med effektiv implementering da forhold som kompetanse, personellbehov, infrastruktur, trening og doktrine også testes underveis.[14] Nøkkelen er et samspill mellom operative miljøer, forskning og industri slik at de operative behovene kan møte nye teknologiske muligheter.[14]

---

8) *FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren*
9) *Fokus 2020, Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*
10) *FFI. 2019. Forsvarsteknologiske trender – en overordnet analyse av teknologiens betydning for et effektivt og relevant forsvar*
11) *https://www.ffi.no/dokumenter/FFI-Brosjyre-trekantmodellen.pdf/_/attachment/inline/6975259d-55bf-47e7-a07f-1bc7f019575f:8beec2159e45f770f09c6175479f6afae34032cb/FFI-Brosjyre-trekantmodellen.pdf*
12) *FFI-rapport 18/01936. Videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell – trekantmodellen versjon 2.0*
13) *FFI-notat. Innspill til LTP på teknologiutvikling og innovasjon. 01.08.2019*
14) *FFI, avd for Innovasjon og industrisamarbeid*
15) *Meld. St. 4 (2018–2019) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028. KD, kap 2.2*
16) *ManpowerGroup, A skills revolution: From customer of work to builders of talent, 2017, s 8*
17) *Meld. St. 4 (2018–2019) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028. KD*
18) *Mckinsey-rapport. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages, 2017*
19) *ManpowerGroup, A skills revolution: From customer of work to builders of talent, 2017*
20) *NOU 2018:2 Fremtidig kompetansebehov I, Kunnskapsgrunnlaget, regjeringen.no*
21) *Framtid, fornyelse og digitalisering, Digitaliseringsstrategi for grunnopplæringen 2017-2021, regjeringen.no*

Ny teknologi kan integreres på de store våpenplattformene for å få forbedret ytelse, f.eks ved bruk av VR-teknologi.

1.3. TRANSFORMASJON OG KOMPETANSEREVOLUSJON

Vi mener Forsvaret har behov for ny kompetanse raskt for å møte politiske ambisjoner, et økende trusselbilde i det digitale rom, og for å evne å utnytte teknologi som en vesentlig drivkraft for utviklingen av Forsvaret.[8] Det er menneskene som tar teknologien i bruk. Forsvaret må dyrke frem og anvende dyktige ledere og medarbeidere med kompetanse tilpasset endrede kompetansebehov. Heltene er ikke bare de operativt dyktige, men også de som bidrar til å utnytte mulighetene og skaper verdi for Forsvaret.

De som lykkes i fremtidens arbeidsmarked vil være de som finner den rette balansen mellom teknologi, talent og utnyttelse av den menneskelige kapasiteten. Da må det investeres mer i trening og utvikling av kompetanse og talent som er nødvendig for å dekke morgendagens behov.[16] De virksomheter som vil lykkes, er de som evner å transformere organisasjonen sin i takt med den fjerde industrielle revolusjon. Uten talenter med riktig kompetanse vil ikke en slik transformasjon være mulig. Kompetanse, og anvendelse av den, er derfor en nøkkel.

Arbeidsmarkedet preges i stadig større grad av høyere kompetansebehov og mindre rutinearbeid, noe som gir behov for fagfolk som utøver kritisk tenkning, etisk refleksjon og kreativ problemløsning.[17] Evne og vilje til å ta i bruk ny teknologi er avgjørende for økt produktivitet og verdiskaping. Det forutsetter et høyt kunnskaps- og kompetansenivå i arbeidsstyrken og god kunnskapsflyt mellom akademia og arbeids- og næringslivet. Investeringer i kunnskap og kompetanse blir enda viktigere for å kunne utnytte verdiskapingspotensialet i ny teknologi og grønn omstilling.

Den raske teknologiske utviklingen endrer behovet for kompetanse, og utfordrer dagens arbeidsformer og organisering. Flere aktører har en viktig rolle i å bidra til nødvendig transformasjon som følge av de enorme teknologiske endringene som ligger foran oss. Det må tas ansvar fra øverste strategiske nivå der policyutviklingen skjer, via toppledere og ledere, og ut til den enkelte arbeidstaker.[18] Noen peker på at verden står overfor en kompetanserevolusjon, «a skills revolution», fordi teknologien blant annet endrer virksomhetenes forretningsmodeller og reduserer behovet for fysisk infrastruktur og eiendeler.[19]

Digitalisering ventes å få store konsekvenser for kompetansebehovene når oppgavene blir mer komplekse.[20] Det utfordrer måten vi jobber på, men kan også bidra til at vi får mer ut av ressursene våre. For å kunne utnytte digitaliseringen og mulighetene med et mer digitalisert samfunn, er det et økende behov for både spesialisert og generell IKT-kompetanse i samfunnet.[21] Cybersikkerhetskompetanse er et grunnleggende premiss for digitalisering i arbeids- og samfunnsliv.

65 % av de arbeidsoppgavene generasjon Z (født f.o.m 2001) skal løse er ikke skapt ennå.[18]

Kompetanse vil ha kortere levetid fremover. Rundt 65 prosent av de arbeidsoppgavene generasjon Z (født f.o.m 2001) skal løse, er ikke skapt ennå.[22] Derfor øker behovet for å ha en robust talentutvikling som vektlegger relevant kompetanse og utvikling av evne til kontinuerlig læring.

«Employability – the ability to gain and maintain a desired job – no longer depends on what you already know, but on what you are likely to learn.»

ManpowerGroup, A Skills Revolution in the Human Age

Å bidra til å transformere arbeidsstokken mer i retning av fremtidens behov for arbeidskraft vil også være å ta samfunnsansvar slik at ingen faller utenfor. Det krever oversikt over hvilken kompetanse det blir behov for fremover, hvilke deler av arbeidsstyrken som kan omskoleres, hvordan denne skal forvaltes, og hvor det er nødvendig å dyrke frem nye talenter.

Mange ledende virksomheter har innsett at de ikke bare kan ansette folk med mer relevant kompetanse. De må i stedet lete internt og utvikle talenter de allerede har.[23] McKinsey viser til studier som oppsummerer at mangel på talenter er den største barrieren ledere i dag ser for å kunne implementere nye strategier som drives av den teknologiske utviklingen.[23] Likevel rapporterer kun en tredjedel av respondentene at deres organisasjoner har lansert nye kompetanseprogrammer, eller tester ut utdanning av ny og mer relevant kompetanse.

I regjeringens arbeid med perspektivmelding 2020 ble det tydeliggjort at det er krevende å spå morgendagens arbeidsliv og fremtidens kompetansebehov.[24] I stedet ble det indikert at et mer fragmentert og komplisert arbeidsliv gjør standardiserte utdanninger mindre relevante. I tillegg utfordres utdanningsmodellen der man lærer først og jobber etterpå. I lys av at kompetanse vil bli raskere utdatert i fremtiden, vil en utdanningsmodell som i større grad innebærer å lære litt først, og mer underveis være mer tilpasset endrede behov.

Polarisering mellom det nye og det gamle vil fortsette å skape spenninger internt i virksomheter. Det gamle versus nye strategier, teknologi og mer agile arbeidsformer vil skape intern friksjon som vil påvirke interne beslutningsprosesser og progresjon. Dette vil kreve mer av ledelsen som vil måtte kombinere leveranser i det korte perspektivet parallelt med å drive innovasjon og endring for å utvikle og tilpasse organisasjonen til fremtidens behov.[22]

For store virksomheter blir evne til skalering relevant. De må være forberedt på innovasjon og endring, og multinasjonale selskaper som Google, Facebook og Apple skalerer opp innenfor stadig nye kompetanseområder ved å gjennomføre oppkjøp av start-ups. På den måten vil de raskere kunne vokse og kapitalisere på ny kunnskap.[25]

«Now is the time for leaders to be responsive and responsible: we cannot slow the rate of technological advance or globalization, but we can invest in employees' skills to increase the resilience of our people and organizations.»

Jonas Prising, Chairman & CEO ManpowerGroup

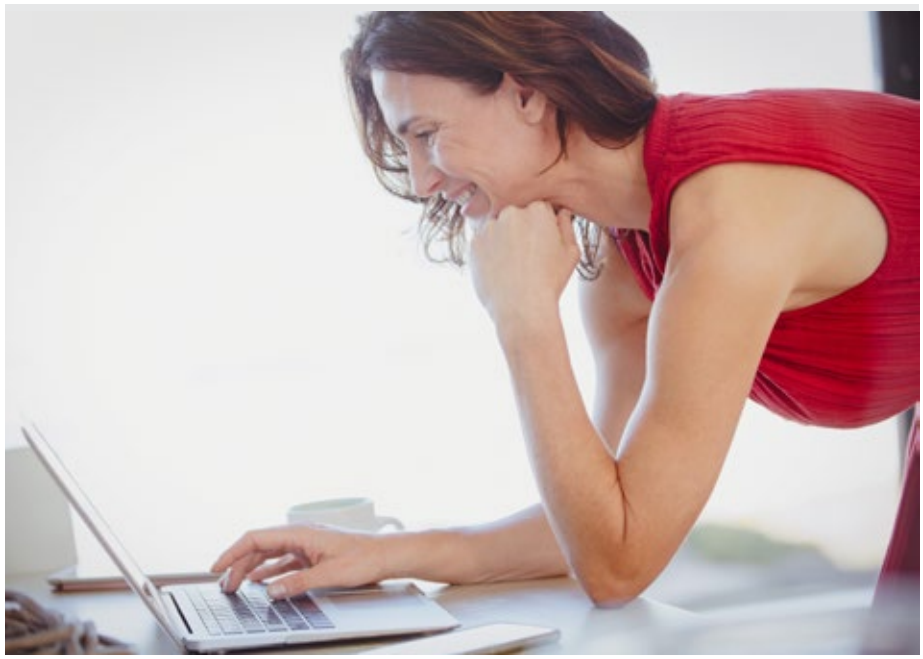
1.4. MANGFOLD

Vi mener Forsvaret må ha mangfold for å øke innovasjonstakten og bli best på å nyttiggjøre seg teknologi i tråd med regjeringens ambisjoner. Forskning og studier viser tydelige positive sammenhenger mellom innovasjon, forretningsmessig lønnsomhet og mangfold i utdanning, erfaring, kjønn, etnisitet, alder og ansiennitet. Lite mangfold viser stort uutnyttet forretningsmessig potensiale. Mangfoldsarbeid starter på toppen, er et topplederansvar, og krever kompetanse og strategisk styring.

Forskning og studier har vist at mangfold i ledelsen og blant medarbeiderne har en positiv sammenheng med økt innovasjon og bedre lønnsomhet. I McKinsey-rapporten «Diversity matters» fra 2015 ble data om kjønn og etnisitet koblet til finansielle resultater, sammensetning av toppledelse og styre. Resultatene viste at virksomheter med høyt kjønnsmessig mangfold hadde 15 prosent større sannsynlighet for å oppnå finansielle resultater over gjennomsnittet av sammenlignbare nasjonale virksomheter. Tilsvarende hadde virksomheter med høyt etnisk mangfold 30 prosent høyere sannsynlighet for det samme.

Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim, postdoktor på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger, viser til at nøklene til en større innovasjonsevne ligger i å tiltrekke seg mangfold på ulikt vis.[26] I et forskningsarbeid fra 2017 ble det undersøkt hvordan ulike former for mangfold påvirker ulike former for innovasjon.[27] I underkant av 3000 norske foretak ble undersøkt. Resultatet var en positiv sammenheng mellom mennesker som har forskjellige utdanninger og erfaringsbakgrunner og

22) *ManpowerGroup, A skills revolution: From customer of work to builders of talent, 2017*
23) *McKinsey, Getting practical about the future of work, 2020*
24) *https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/seminar-om-morgendagens-arbeidsliv/id2673509/*
25) *ManpowerGroup, A skills revolution: From customer of work to builders of talent, 2017, s 10*
26) *Gjesteinnlegg: Ulike barn leker best, av Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim, 27 februar 2017, Innomag.no*
27) *Solheim og Herstad, 2017*
28) *Solheim og Fitjar, 2016*
29) *https://www.forbes.com/sites/annapowers/2018/06/27/a-study-finds-that-diverse-companies-produce-19-more-revenue/#3442e0c1506f*
30) *Hjortlund Andersen (ISS) & Morten Kamp Andersen (proacteur). 2016. Mangfoldig ledelse giver højere indtjening http://www.publications.issworld.com/ISS/ISSDanmark/isspresentation/2016/Mangfoldigledelsegiverhjereindtjening/#/*
31) *https://www2.deloitte.com/no/no/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2019.html*



Arbeidsmarkedstrendene går i retning av individualisering. Ifølge Deloittes Millennial Survey ønsker fremtidens arbeidstaker mer enn bare å ha en jobb å gå til.30 De ønsker å arbeide med noe som skaper verdi og gir mening.

bedrifters patentering, altså søknader om patent for noe som er nytt. Solheim fant også en positiv sammenheng mellom høyt utdannet utenlandsk arbeidskraft og innovasjon.[28]

En studie gjennomført av Boston Consulting Group (BCG) fant at mangfold i ledergrupper fører til mer innovasjon og forbedrede finansielle resultater.[29] Studien inkluderte 1 700 virksomheter i åtte ulike land med variert størrelse og formål. Resultatene viste at virksomheter med mer mangfoldige lederteam hadde 19 prosent høyere inntekter som følge av innovasjon.

En dansk studie gjennomført av ISS, i samarbeid med konsulentfirmaene PWC og Proacteur, undersøkte sammenhengen mellom forretningsmessige mål og mangfold i ledelsen.[30] Totalt inngikk over 6000 danske ledere og 312 store- og mellomstore danske virksomheter i datagrunnlaget. Ledelsen ble valgt som målgruppe fordi det er der kulturen i høy grad skapes. Fire mangfoldskriterier ble lagt til grunn: Kjønn, etnisitet, aldersspredning og ansiennitet.

Resultatene viser at danske virksomheter med mest mangfoldige ledergrupper i snitt tjener 12,6 prosentpoeng mer enn de virksomhetene som har minst mangfold i ledelsen. Samtidig tjener de mest mangfoldige virksomhetene i gjennomsnitt 5,7 prosentpoeng mer enn sine konkurrenter. Det ble fremhevet at ledelsen som gruppe arbeider mer innovativt, treffer bedre beslutninger og er mer produktiv og stabil, dersom den er mangfoldig sammensatt. Undersøkelsen dokumenterer også at virksomheter med mangfold i ledelsen

«Å bidra til å transformere arbeidsstokken mer i retning av fremtidens behov for arbeidskraft vil også være å ta samfunnsansvar slik at ingen faller utenfor.»

oppnår en signifikant gevinst på bunnlinjen. Rapporten konkluderer med at det er et stort uutnyttet forretningsmessig potensial i danske ledergrupper når det kommer til en mangfoldig sammensetning.

1.5. INDIVIDET I SENTRUM

Vi mener Forsvaret må ta inn over seg samfunnstrenden om økende individualisering, og møte den med tilpasninger i hvordan rekruttering, utvikling og anvendelse av kompetanse innrettes. Å individuelt tilpasse handler om å møte behovene til den enkelte. Derfor må virkemidlene innrettes slik at de fanger opp og imøtekommer individuelle ønsker og krav både til arbeidsgiver, karriere, organisering av hverdagen og arbeidsoppgavene. Økt medarbeiderinvolvering, målrettet insentivbruk og økt fleksibilitet blir viktigere fremover.

Arbeidsmarkedstrendene går i retning av individualisering. Ifølge Deloittes Millennial Survey ønsker fremtidens arbeidstaker mer enn bare å ha en jobb å gå til.[31] De ønsker å arbeide med noe som skaper verdi og gir mening, i tillegg til å ønske stor valgfrihet, personlig oppfølging og fleksibel tilpasning. De som rekrutteres inn i dagens forsvar kommer fra et samfunn hvor individuelle behov, ønsker og krav får stadig større plass. Både Forsvaret og private virksomheter må tilpasse seg en ny generasjon arbeidstakere. Militære strukturer er i sin natur bygd rundt fellesskap og kollektive strukturer hvor hvert enkelt individ utgjør en viktig komponent i et stort maskineri. Uniformering, avdelingskultur og felles mål styrker de kollektive verdiene, men spørsmålet er om dette er nok for å demme opp mot ønsket om økt individualisering fra fremtidens arbeidstakere. ManpowerGroup peker på at arbeidsgivere må tenke fundamentalt annerledes for å tiltrekke, beholde og engasjere medarbeidere. Medarbeiderne ser på egen karriere i et langsiktig perspektiv, uten ønske om å være hos én arbeidsgiver resten av livet.[22] Utfordringen for Forsvaret vil være å beholde arbeidstakere til de er 60 år når halvparten av norske millennials forventer å bytte arbeidsgiver innen to år.[31]

«Fremtidens arbeidstaker ønsker stor valgfrihet, personlig oppfølging og fleksibel tilpasning.»

1.6. ARBEIDSMARKEDSTRENDER OG GEOGRAFISKE UTFORDRINGER

Vi mener differensierte virkemidler må anvendes for å sikre Forsvaret relevant kompetanse der Forsvaret trenger personellet. Samfunnsutfordringene i nord må møtes med felles innsats, politisk drahjelp og vekt på næringsvirksomhet. Nord-Norge må bli verdens fremste region for brukernær utvikling av teknologi tilpasset krevende klimatiske og topografiske forhold.

Befolkningsframskrivingene til SSB viser at befolkningsveksten i Norge vil nå 6 millioner innbyggere før 2040.[32] Veksten i folketallet vil i hovedsak skje i sentrale strøk, mens distriktene vil kunne oppleve nedgang i folketallet. Trenden er at stadig flere bosetter seg i tettbygde strøk og byer. I dag bor omlag 80 prosent av befolkningen i Norge i tettsteder, mens andelen som er bosatt i byer eller forsteder er 40 prosent.[33]

«Næringsklynger trekkes frem som en viktig arena for samarbeid mellom forskning- og utdanningsmiljøer og næringslivet og kan bidra til å styrke koblingen mellom utdanning, forskning og innovasjon.»

Endringen i befolkningssammensetningen påvirker både kompetansebehovet og tilgangen på kompetanse og arbeidskraft.[34] Store demografiske endringer, med færre yrkesaktive og flere pensjonister, samt mindre innvandring, vil påvirke mange lokalsamfunn med nedgang i folketallet. Denne demografiske utviklingen gjør at det framover kan bli særlig utfordrende å rekruttere til mindre arbeidsmarkeder.[35]

Alderseffekten i Norge blir sterkest i distriktene, og flyttemønstrene forsterker aldringen på to måter: Unge mennesker i fruktbar alder flytter mot byen, og i tillegg blir dermed også barna i større grad født sentralt. De eldre blir igjen på bygda, og i 2040 vil mer enn hver tredje innbygger i en del distriktskommuner ha passert 70 år.[36]

Regjeringens distriktspolitikk vil legge til rette for å bevare kunnskapen og kreativiteten i distriktene gjennom lønnsomme jobber og bedre velferd der folk bor. En viktig forutsetning for å lykkes er å binde by og land sammen. Samtidig ser man at mange bedrifter og kommuner sliter med både å beholde og rekruttere relevant arbeidskraft og kompetanse. Å kunne rekruttere og beholde yngre aldersgrupper vil være avgjørende for distriktenes fremtid.

Forskningsinnsatsen i både næringslivet og offentlig sektor avhenger i stor grad av riktig kompetanse og god kunnskapsflyt mellom ulike sektorer.[37] Næringsklynger trekkes frem som en viktig arena for samarbeid mellom forskning- og utdanningsmiljøer og næringslivet og kan bidra til å styrke koblingen mellom utdanning, forskning og innovasjon. Det vises til at klyngedannelse og nettverk innebærer at kunnskapsmiljøene og næringslivet aktivt oppsøker og utfordrer hverandre for å finne nye løsninger. Videre at regional innsats er særlig viktig i denne sammenheng for å styrke kunnskapsflyten mellom sektorer og utvikle evnen til samarbeid mellom næringslivet og kunnskapsmiljøene.

Det vises også til at forskningsorganisasjoner må være i stand til å møte nye kunnskaps- og kompetansebehov, og at utadrettet virksomhet og samarbeid med et bredt sett eksterne aktører skaper gode læringsarenaer og muligheter for nytenkning og entreprenørskap.[38]

Forsvaret har i dag en distribuert basestruktur med 54 baser fordelt i alle de 11 norske fylkene. En distribuert basestruktur, gjerne et godt stykke unna en by, vil med de demografiske utviklingstrekkene skape utfordringer for Forsvaret når det gjelder å rekruttere og beholde riktig kompetanse. Det gjelder spesielt de basene som ligger i små bo- og arbeidsregioner og med stor avstand til større byer. Utfordringene treffer særlig små arbeidsmarked som generelt er preget av en svakere tilgang til et formelt utdanningstilbud og færre muligheter i arbeidsmarkedet (spesielt for høyt utdannede).

Mindre arbeidsmarked er også preget av et mindre differensiert næringsliv med et mindre utvalg av store bedrifter. Mange kunnskapsintensive næringer som IKT, finans og teknisk tjenesteyting er sentrert rundt de store byene i Norge. Basene til Forsvaret nord for Ørland rangeres som distriktsbaser i SSBs sentralitetsindeks.

«Regjeringens distriktspolitikk vil legge til rette for å bevare kunnskapen og kreativiteten i distriktene gjennom lønnsomme jobber og bedre velferd der folk bor.»

32) *Statistisk sentralbyrå, ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/lavere-befolkningsvekst-framover*
33) *Regionale utviklingstrekk 2018, regjeringen.no*
34) *NOU 2018:2 Fremtidig kompetansebehov I, Kunnskapsgrunnlaget, regjeringen.no*
35) *Meld.St. 5 (2019-2020), Levende lokalsamfunn for fremtiden - Distrikstmeldingen, regjeringen.no34) Meld.St. 5 (2019-2020), Levende lokalsamfunn for fremtiden - Distrikstmeldingen, regjeringen.no*
36) *Statistisk sentralbyrå, ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/lavere-befolkningsvekst-framover*
37) *Meld. St. 4 (2018–2019) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028. KD, kap 2.2.2*

«Forsvarets distribuerte basestruktur vil med de demografiske utviklingstrekkene skape utfordringer for Forsvaret når det gjelder å rekruttere og beholde riktig kompetanse.»

2

Nåtidsbeskrivelse og utfordringer

Christian Chramer
Direktør medlem og regioner, NHO (utvalgsmedlem)

«Forsvaret har vært gjennom en rivende utvikling over de siste 20 årene, men i liten grad utviklet seg når det gjelder mangfold. Skal ny teknologi, økt digitalisering og strukturelle endringer virkelig få effekt må et mer mangfoldig samfunn speiles også i Forsvarets rekker.»

Nåtidsbeskrivelse og utfordringer

En krigsorganisasjon må også videreutvikles. Forsvaret har tatt valg som medfører at organisasjonen ikke tilføres relevant kompetanse og mangfold som er nødvendig for å utvikle virksomheten med utgangspunkt i endrede krav, behov og et trusselbilde i stadig endring.

2.1. UKLART HVILKE KONSEKVENSER TRUSLENE I DET DIGITALE DOMENET HAR

Det er vår opplevelse at Forsvaret ikke har tatt inn over seg hvilke enorme konsekvenser digitale angrep på nasjonen kan få. Vi savner tydelighet og vektlegging av konsekvenser for øvrige deler av Forsvarets virksomhet. Sett fra utsiden er Forsvaret en organisasjon som i hovedsak er opptatt av Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Det er disse grenenes behov og kapasiteter som fremheves som viktige og presenteres som svar på de sikkerhetspolitiske utfordringene.

Vi sitter ikke på alle fakta, og mye kan være gradert og skjermet fra oss. Vi har ingen grunn til å tro at ikke Etterretningstjenesten har god kontroll på offensive cyberoperasjoner eller at ikke Norge er godt rustet mot digitale angrep. Likevel er det flere ting som peker i retning av en kultur hvor trusler i det digitale domenet er noe «andre tar seg av» og som ikke er «vårt ansvar». Noe som ikke er helt feil gitt langtidsplanens tydeliggjøring av roller og ansvar, der det fremheves at dette ansvaret i stort er fordelt mellom ulike enheter i justissektoren og Etterretningstjenesten. Det fagmilitære rådet og langtidsplanen går i liten grad lenger enn å beskrive at digitale angrep er alvorlig og kan ramme nasjonen på ulike måter, både militært og sivilt. Tiltakene som omtales knytter seg i hovedsak til roller og ansvar, og forsterkning av allerede eksisterende miljøer – mye er gjentakelser fra andre proposisjoner og nasjonale strategier.

Dersom det stemmer at dette er noe «de få» og «de andre» tar seg av, så er det kanskje ikke så rart at forsvarssjefens tale om det fagmilitære rådet i Oslo Militære Samfund ikke adresserte trusler og forsvar i det digitale domenet. I stedet rettet talen oppmerksomheten mot forsvarsgrenene.[37] Angrep i det digitale domenet omtales heller ikke i videoen på forsvaret.no som viser hvordan Norge skal forsvares. Da er det heller ikke overraskende at vi har avdekket at Forsvaret ikke anvender førstegangstjenesten til å dyrke frem talenter med særlige evner innenfor cybersikkerhet, og at utdanningssystemet først våren 2020 er i ferd med å inngå samarbeid med aktører for å innarbeide teknologi og cyber i den militære nivådannende utdanningen. Kampanjen for å rekruttere cybertalenter til Etterretningstjenesten i februar 2020 er imidlertid et lyspunkt og eksempel til etterfølgelse.

Sikkerhetsvurderingene fra Politiets sikkerhetstjeneste (PST)[39] og Etterretningstjenesten[40] er imidlertid tydelige på at trusselbildet i det digitale rom er økende. Langtidsplanen legger til at veien fra evne til faktisk bruk av digital sabotasje, er blitt kortere.[41] Cyberdomenet ble anerkjent som et fjerde krigføringsdomene i NATO i 2016. Vi undres over hvorfor ikke Forsvaret har kommet lenger og hvorfor det tilsynelatende er «noen andre» sitt ansvar å bidra til å løse samfunnsutfordringen med å øke den digitale robustheten i Norge.

2.2. HVA ER UTFORDRINGEN MED IKT-OMRÅDET I FORSVARSSEKTOREN?

Vi oppfatter at IKT-området i sektoren har vært en akilleshæl i flere år med manglende helhetlig styring og uklar rolle- og ansvarsfordeling, særlig etter opprettelsen av Forsvarsmateriell. Vi mener utfordringen henger sammen med at det mangler roller med nødvendig kompetanse og tung næringslivserfaring rundt forsvarssjefens bord, og at Cyberforsvaret raskt må styrke sin stilling med mer likeverdig status sammenlignet med forsvarsgrenene.

IKT-strategien for forsvarssektoren beskriver en betydelig satsning på IKT i sektoren i perioden frem mot 2025, og et økende press for å digitalisere forsvarssektoren og offentlig forvaltning for øvrig. I 2017 investerte sektoren i gjennomsnitt over 600 millioner kroner årlig innenfor INI-området[42] gjennom rene investeringsprosjekter.[43] Strategien viser videre til en satsing innen IKT-området hvor det er planlagt nesten en tredobling av årlig investering på dette området innen 2022.

Strategien peker på at dette stiller krav til sektorens evne og kapasitet til å styre, forvalte og utvikle IKT i de kommende årene, og at strategien beskrives å være premissgivende for dette arbeidet.

---

38) 20. januar 2020 - https://oslomilsamfund.no/2020/01/20/forsvarssjefens-tale-i-oslo-militaere-samfund-20-januar-2020/

39) Nasjonal trusselvurdering 2020, Politiets sikkerhetstjeneste (PST)

40) Fokus 2019, Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer

41) FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren

42) Informasjonsinfrastruktur (INI) inkluderer ulike typer IKT-tjenester, -løsninger og -systemer

43) IKT-strategi for forsvarssektoren – hoveddokument, 2020

Dagens utfordringsbilde beskrives på følgende måte:

1. Sektoren er samlet sett ikke tilstrekkelig i stand til å utnytte ny teknologi.
2. Føringer for IKT-området er uklare og utfordrende å etterleve.
3. Forsvarsdepartementets styring av IKT er ikke hensiktsmessig.
4. Gjennomføring av investeringer er ikke tilpasset teknologiens raske endringstakt.
5. Sektoren er ikke tilpasset nye leveransemetoder for IKT.
6. Lav modenhet og forståelse av hvordan IKT kan utnyttes i sektoren.
7. Sektoren benytter for tradisjonelle driftsmodeller.
8. Lav grad av harmonisering og integrasjon mellom IKT-løsninger i sektoren.
9. Tilnærming til sikkerhet begrenser mulighetsrommet for bruk av IKT i sektoren.

Forsvarsmateriell (FMA) skal på vegne av Forsvarsdepartementet ivareta ansvaret for å fremskaffe, forvalte og avhende materiell for Forsvaret og andre etater i forsvarssektoren. Cyberforsvaret er Forsvarets avdeling for etablering, drift og beskyttelse av Forsvarets egen IKT.[44]

FMAs IKT-kapasiteter består av i underkant av 300 ansatte, hvorav omlag 80 prosent er sivile. Virksomheten er i all hovedsak lokalisert på Kolsås. Alderssammensetningen er høy og gradsstrukturen, både for sivile og militære, er i hovedsak kun anvendt på mellom- og høyt nivå. Det er lite personell i yngre aldersgrupper. Cyberforsvaret består av omlag 1 000 ansatte, hvorav 55 prosent er sivile. Personellet er spredt på over 50 tjenestesteder med Jørstadmoen/Lillehammer som hovedbase. Ved hovedbasen arbeider det omlag 300 ansatte. Alderssammensetningen i Cyberforsvaret er høy. Begge organisasjonene kan vente økende turnover fremover som følge av naturlig avgang. Prognoser viser at den høye naturlige avgangen sammenfaller med den høye naturlige avgangen i arbeidslivet for øvrig.

Gjennom utvalgets informasjonsinnhenting[45] i utvalgte driftsenheter i Forsvaret fremkommer det at IKT og cybersikkerhetskompetanse er en mangelvare i Forsvaret og at driftsenhetene[46] opplever det som utfordrende å rekruttere denne kompetansen.

2.3. HVORFOR GJENNOMFØRES IKKE VEDTATTE ENDRINGER?

Vår erfaring er at tempo og gjennomføringsevne i stor grad handler om kompetanse og kapasitet, men også makt, myndighet og tydelig ledelse og styring til å drive prosesser og endringer igjennom. Tempo og gjennomføringsevne krever kort vei fra beslutning til handling, og en agil og iterativ tilnærming til implementering i tett dialog mellom besluttende og gjennomførende nivå. Det må være rom for læring og tilpasning underveis fordi alle implementeringsløp avdekker nye ting, og det gjøres erfaringer underveis som det ikke har vært mulig å avdekke tidligere.

Forsvarssektorens kompetansereform, vedtatt i 2013, peker ut en strategisk retning som også har gyldighet syv år etter. Den vektlegger blant annet teknologi som endringsdriver og behovet for fleksibilitet, mangfold og sivilt samarbeid for bedre å være rustet til å møte en ny tid. Siden da er det lansert ytterligere politiske målsettinger gjennom militærordningen og utdanningsreformen.

«Hovedstrategien om at militært personell rekrutteres i ung alder, og læres opp internt, må utfordres. Dette er et av flere valg Forsvaret har tatt, som gir lite mangfold.»

Likevel gjentas flere av de samme målsettingene i utvalgets mandat, slik som økt sivilt samarbeid, bedre anvendelse av sivile utdanningsinstitusjoner og mer rekruttering av ferdig utdannet kompetanse. Hvorfor er det ikke allerede gjennomført?

Har vi et forsvar som er så endringsmotvillig at forsøk på å videreutvikle innenfor personell og kompetanse undergraves og treneres? Eller har vi et forsvar som gjør så godt de kan, men som har lagt seg til en forvaltningspraksis som gjør at folk med relevant kompetanse ikke befinner seg i de rette stillingene og heller ikke lenge nok til å kunne bidra til reell effekt? Eller ligger svaret mer i retning av utydelige roller og ansvar? Kanskje er det litt av alt? Og hvor er egentlig «motoren» for gjennomføring – i FD eller i Forsvarsstaben – i forsvarsgrenene og driftsenhetene – eller er den ingen av stedene?

2.4. «GRØNN TJENESTE» OG ÉN REKRUTTERINGSSTRATEGI

Vi mener førstegangstjenesten som rekrutteringsbrønn til Forsvaret har et betydelig uutnyttet potensial. Tjenesten er svært populær, men selekterer vekk mangfold og anvendes i stort til «grønn tjeneste» med vekt på fysisk kapasitet og styrke. Hovedstrategien om at militært personell rekrutteres i ung alder, og læres opp internt, må utfordres. Dette er et av flere valg Forsvaret har tatt, som gir lite mangfold.

Forsvaret kaller hvert år inn et helt årskull (om lag 60 000 ungdommer) som fyller ut et egenerklæringsskjema. Basert på vektingen av svarene gjøres det et nedvalg fra 60 000 til 19 000 ungdommer som innkalles til sesjon. Forsvaret selekterer bort 68 prosent av ungdommene ved bruk av egenerklæringen. Alle svarer på de samme spørsmålene, ingen av disse omhandler interesser på fritiden som avdekker anlegg eller interesse for spill, «gaming», programmering, teknologi eller cybersikkerhet. Alle må gjennomføre fysiske tester både ved utfylling av egenerklæringen og på sesjon. Forsvaret selekterer for tradisjonelt og har ikke tilpasset anvendelsen av verneplikten og førstegangstjenesten til å bidra til at Forsvaret får tilgang på mer relevant, spesialisert kompetanse. Det er de tre forsvarsgrenene som anvender vernepliktige mest. Cyberforsvaret har kun 11 prosent vernepliktige, primært knyttet til samband, vakthold og sikring. Vi kan ikke se at Forsvaret har tatt nok på alvor at fremtidens forsvar

44) *FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren*
45) *Informasjonsinnhenting fra Forsvaret. Doculive nr 2020007159*
46) *Driftsenhet tilsvarer divisjon/avdeling, forkortes DIF*

Hovedveien inn til militære stillinger i Forsvaret skjer gjennom rekruttering av ungdom i alderen 20-23 år. Kilde: Forsvarets personell- og vernepliktsenter

Forsvaret selekterer bort 68% av ungdommene ved bruk av egenerklæringsskjemaet før om lag 19 000 innkalles til sesjon. Kilde: Forsvarets personell- og vernepliktsenter

Av de som har gjennomført førstegangstjeneste rekrutteres 9 % til en eller annen form for videre tjeneste, men for mange spesialister slutter etter få år.

også er avhengig av de som har høy, spesialisert kompetanse, og at det er et økende trusselbilde i det digitale rom. Da vil det, etter vårt syn, være uheldig ikke å vise vernepliktige disse delene av Forsvaret.

Av de som har gjennomført førstegangstjeneste, rekrutteres 9 prosent til en eller annen form for videre tjeneste i Forsvaret. FFIs forskning viser blant annet at de som allerede på egenerklæringen er interessert i internasjonal tjeneste eller i militær utdanning, i større grad rekrutteres til videre tjeneste. De med god tjenesteuttalelse fra førstegangstjenesten rekrutteres også videre i langt større grad.[49]

I perioden 2016-2019 er det i snitt ny-rekruttert og re-rekruttert i underkant av 1500 personer per år. Av disse er om lag 450 hvert år re-rekruttert, hvorav 40 prosent er sivile og 60 prosent er militære med en jevn fordeling mellom offiserer og spesialister. I overkant av halvparten av de re-rekrutterte benyttes i vikariater, sesongbetont arbeid eller i andre oppdukkende oppdrag som må løses på kort sikt. Andelen ny-rekrutterte er om lag 1000 personer i snitt hvert år, hvorav 33 prosent er sivile og i underkant av 70 prosent er militære, primært spesialister. Spesialistene kommer hovedsakelig fra førstegangstjenesten.

Hovedveien inn til militære stillinger i Forsvaret skjer gjennom rekruttering av personell i ung alder, primært fra 20-23 år. Rekrutteringen skjer gjennom førstegangstjeneste og utdanning. Utdanning inkluderer både yrkesfaglig utdanning som lærling, og akademisk utdanning ved Forsvarets høgskole (FHS). De mørke delene av søylene i figuren 2 viser gjennomsnittlig årlig ny-rekruttering fra perioden 2017-2019. Det forekommer også noe rekruttering innenfor aldergruppen 24-30 år, men minimalt med ny-rekruttering av de over 30 år.

For rekruttering til sivile stillinger i Forsvaret viser figur 2 at det rekrutteres jevnt i hele aldersspennet mellom 20 til 50 år, selv om det er en tendens til noe høyere rekruttering av de under 30 år.

Driftsenhetene melder til utvalget at Forsvaret har blitt for avhengig av førstegangstjenesten som hovedvei til jobb i Forsvaret.[47]

2.5. FOR LITEN AVKASTNING PÅ INVESTERINGEN I KOMPETANSE – FOR MANGE UNGE SLUTTER

Vi mener Forsvaret i liten grad har tatt på alvor at det over svært lang tid er opprettholdt en seleksjons- og utdanningsstrategi som er kostbar og gir redusert operativ evne. Når for mange unge spesialister slutter etter få år, blir avkastningen på investeringen liten. Hvorfor har ikke Forsvaret testet ut bedre og mer kostnadseffektive løsninger?

Årlig slutter det i overkant av 1200 ansatte i Forsvaret i form av turnover etter eget ønske. Pensjon, dødsfall og avgangsstimulerende tiltak kommer i tillegg. Turnover etter eget ønske i Forsvaret varierer mellom de tre stillingsgruppene grenaderer/konstabler (OR 2-4), offiserer/befal (OF og OR 5-9) og sivile.

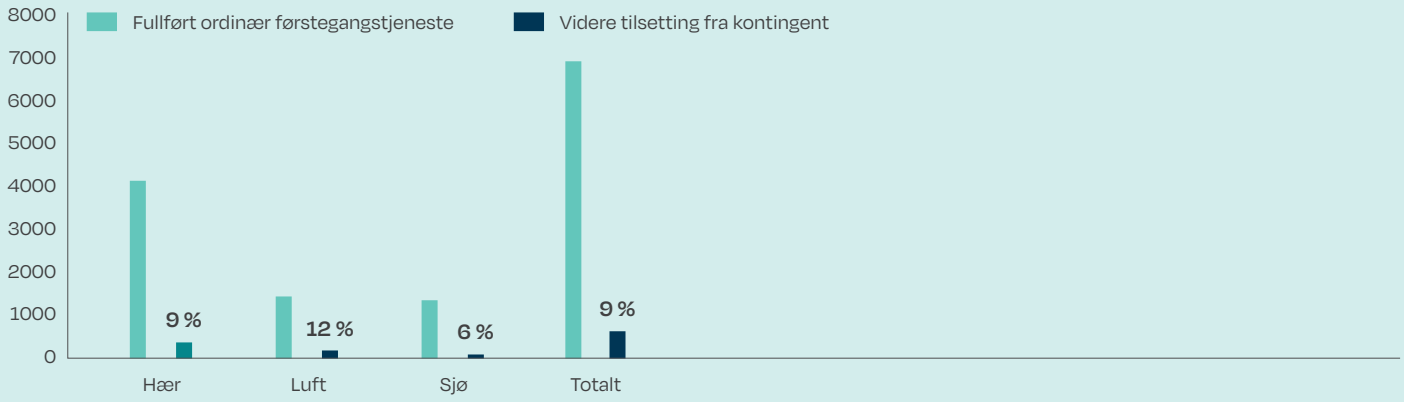
I perioden 2016-2019 var den gjennomsnittlige avgangen i Forsvaret i overkant av 8 prosent. For sivile var avgangen i snitt på om lag 10 prosent, for offiserer i overkant av 4 prosent og for spesialister i underkant av 11 prosent.

Ordning for militært tilsatte (OMT) endrer personellsammensetningen til flere spesialister enn offiserer (70/30). Spesialistene skal representere dybdekompetanse og kontinuitet, men FFI beskriver at for mange spesialister slutter etter få år. Deres forskning viser at flertallet av spesialistene som slutter er unge, uten barn og tilsatt på kontrakt til 35 år (T35). På sluttidspunktet hadde de typisk vært i Forsvaret i tre år.[48] FFI viser at rundt 80 prosent av de rekrutterte i denne kategorien fortsatt er i tjeneste etter tolv måneder. Videre er det rundt 60 prosent som fortsatt er i tjeneste etter to år og rundt 50 prosent etter tre år. Etter fem år anslår FFI at det er et sted mellom 22 og 36 prosent som fortsatt er i tjeneste.[49]

For militært personell er avgang etter eget ønske langt høyere for de med tilsettingsforhold til 35 år (T 35) sammenlignet med de som har tilsetting til 60 år (T 60). I perioden 2016-2019 var gjennomsnittlig

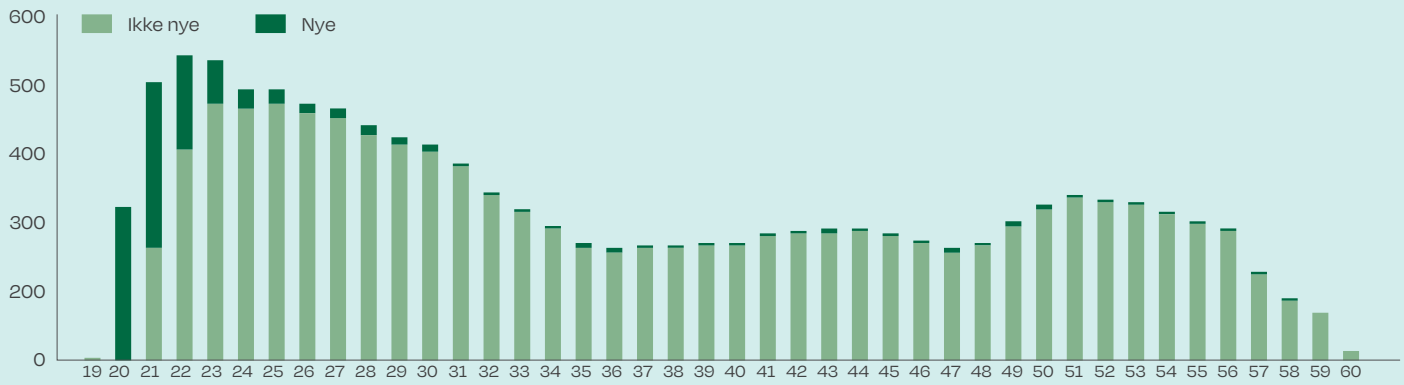
47) *Informasjonsinnhenting i utvalgte driftsenheter, februar-mars 2020*
48) *FFI. 2020. Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret. FFI-rapport 20-01099*
49) *Køber, Hellum, Hanson. 2019. Førstegangstjenesten som rekrutteringsbrønn for videre karriere i Forsvaret – en tverrfaglig studie. FFI-rapport 19/01788. FFI*

FIGUR 1 / Tilsetting etter gjennomført førstegangstjeneste for kontingent 2018. Kilde: Rapportering fra Forsvaret 2019.

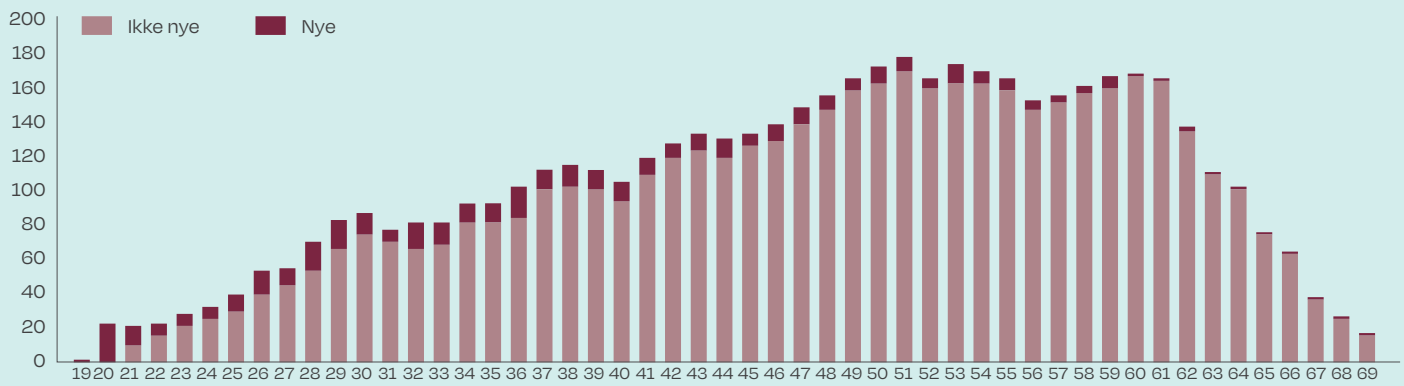


FIGUR 2 / Nytilsetting av militære og sivile etter alder . Viser snitt for årene 2017-2019. Merk at y-aksene går opp til 600 for militære og 200 for sivile. Kilde: Forsvarets personell- og vernepliktsenter

Militære



Sivile



årlig turnover for spesialister med tilsetting til 35 år på 6,9 prosent, og for spesialister med tilsetting til 60 år på 1 prosent.

FFI viser til at det er en rekke faktorer som påvirket spesialistens valg om å forlate Forsvaret.[50] De mest sentrale var ønske om nye utfordringer, ønske om å ta en sivil utdanning og faktorer knyttet til manglende kompetanse- og karrieremuligheter i Forsvaret. Én av tre spesialister som hadde sluttet i Forsvaret, oppga karrieremuligheter som en hovedårsak til at de sluttet. Blant spesialistene som hadde lang reisevei da de jobbet i Forsvaret, oppga mange at dette var problematisk og en av årsakene til at de sluttet. Flere av sluttårsakene er sammenfallende med det som rapporteres fra det sivile næringslivet. Rapporten trekker også frem at sivile virksomheter har høye sluttrater blant de yngste medarbeiderne. De rekrutterer imidlertid i større grad ferdig kompetanse og har dermed investert mindre i form av utdanning av medarbeiderne når de slutter.

Forsvaret bruker dermed store ressurser på å utdanne og lære opp nytilsatte. Hvor store utdanningskostnadene er, avhenger av fagområdet. Kostnaden for å produsere en flytekniker i Luftforsvaret ligger på i overkant av 800 000 kroner over de tre årene fra kandidaten går ut av videregående skole til vedkommende har gått læretiden og er klar for å gjennomføre nødvendig sertifisering i MAML.[51] Utdanningen er koblet til lærlingeordningen noe som innebærer at kandidaten er ferdig utdannet før vedkommende starter læretiden i Luftforsvaret. Kostnadene vil i all hovedsak knytte seg til lønnskostnader.

«Blant spesialistene som hadde lang reisevei da de jobbet i Forsvaret, oppga mange at dette var problematisk og en av årsakene til at de sluttet.»

En vognkommandør i Hæren utdannes kun internt i Forsvaret da denne utdanningen ikke leveres andre steder. Det tar om lag 1,5 år å utdanne en vognkommandør. Dette inkluderer førstegangstjeneste, lagførerutdanning eller befalsutdanning samt vognkommandørkurs på den aktuelle vogntypen. Den totale utdanningskostnaden er i overkant av 1,3 millioner kroner før en vognkommandør er sertifisert for å starte sin tjeneste som vognkommandør. Deretter bygger vedkommende ytterligere erfaring i form av øving, utdanning og operasjoner nasjonalt og internasjonalt.

Til tross for høy turnover og høye utdanningskostnader har utvalget fått forståelse for at det ikke har vært forsøkt å teste ut vesentlige endringer i seleksjonskriterier eller seleksjon av kandidater med andre profiler.

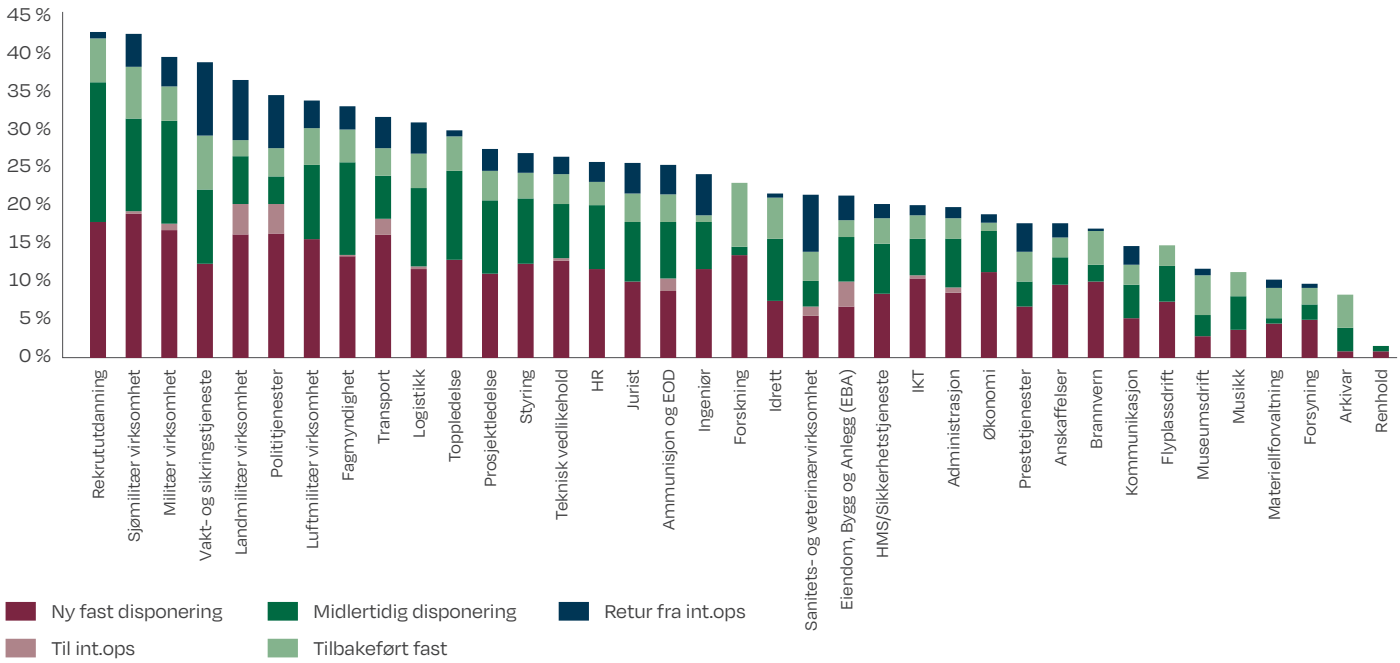
Driftsenhetene opplyser til utvalget gjennom informasjonsinnhentingen at utviklingsmuligheter, bedre lønnsutvikling og økt tilrettelegging for pendling er tiltak som vil bidra til å beholde personell lenger.[52] Kostnader til utdanning må sees i sammenheng med alternativkostnaden knyttet til å anvende ulike insentiver for å få personellet til å stå lenger, jf rammesak om verdien av vognfører Martin under kapittel 7.1..

2.6. DET ROTERES MYE – DETTE GÅR PÅ BEKOSTNING AV DYBDEKOMPETANSE

Vi mener rotasjonshastigheten i Forsvaret må ned for å øke effektiviteten og gjennomføringsevnen. Forsvaret må dyrke det å være god fremfor det å ha tjenestegjort mange steder eller i mange stillinger. De som får nye lederstillinger, må få det med utgangspunkt i at de har oppnådd resultater i foregående stilling, ikke at de har «hatt en stilling» og «fått» et kompetansenivå på et gitt tjenestested. Ledere må lede med utgangspunkt i at de har evne til å løse nye problemstillinger innenfor et fagområde. Logikken må snus fra offiserens behov for bredde i erfaring, til Forsvarets behov for å nå mål og ambisjoner. Det tar tid å levere verdi i en stilling. Det å bli dyktig må belønnes, og spesialistene må dyrkes frem i hele bredden.

Sjefsbytter i Forsvaret markeres med avdelingsoppstilling og formell overtakelse av sjefsrollen. Her fra et sjefsbytte i Hans Majestet Kongens Garde. Kilde: FMS

FIGUR 3 / Antall rotasjoner fordelt på kompetansegrupper i Forsvaret i 2019. 2016-2018 følger samme trend.
Kilde: Forsvarets personell og vernepliktsenter



I en kompetanseorganisasjon er det avgjørende at hver stilling fylles med riktig kompetanse. Ettersom det tar tid å levere verdi og bidra til å utvikle et fagområde til det beste for Forsvaret, er det viktig med en viss kontinuitet i stillingen. Når en person går fra en stilling til en annen internt i Forsvaret, eller internt i forsvarssektoren, omtales dette som rotasjon. I næringslivet er rotasjon generelt veldig positivt, men ikke dersom den blir for høy. Spesialistene i Forsvaret roterer hyppigst, tett etterfulgt av offiserene. Sivile roterer i langt mindre grad, og i liten grad roteres det mellom Forsvaret og øvrige virksomheter i forsvarssektoren. Vi mener dagens rotasjonsordninger ikke er optimale, og at det må legges andre føringer fremover der kompetanseutvikling og læringskultur må være de bærende prinsippene, både for militære og sivile stillinger.

Militært tilsatte skal som hovedregel tjenestegjøre i minimum tre år i en stilling før vedkommende kan tiltre annen stilling på samme gradsnivå, eller tre år på ett gradsnivå før vedkommende kan søke stilling på neste gradsnivå.[53] Andelen av det militære personellet som bytter stilling hvert år, har ligget stabilt på om lag 33 prosent de siste fire årene. For det sivile personellet har andelen som roterer variert mellom 6 og 9 prosent i samme periode. I perioden 2016-2019 var gjennomsnittlig årlig rotasjon for spesialister (OR) i overkant av 35 prosent, mens det for offiserer (OF) var på litt over 32 prosent. Om lag 25 prosent av rotasjonene, fast eller midlertidig, innebærer bytte av geografisk tjenesteområde. Sivilt personell har rotert om lag 8 prosent årlig i denne perioden.

«Spesialistene i Forsvaret roterer hyppigst, tett etterfulgt av offiserene. Sivile roterer i langt mindre grad.»

En av utfordringene militærordningen skulle løse var høye sluttrater og høy stillingsrotasjon slik at Forsvaret i større grad kunne tilføres kontinuitet og dybdekompetanse.[54] En årlig rotasjonstakt for spesialister på 35 prosent, kombinert med en turnover på 11 prosent for denne gruppen, sier noe om hva organisasjonen antakelig bruker mye tid på – opplæring i ny stilling. En organisasjon som må bruke mye tid på å lære opp nytt personell, uavhengig av om årsaken er rotasjon, turnover eller rekruttering, har antakelig mindre tid til å utvikle og forbedre eget fagområde. Det kan ikke være bra for forsvarsevnen. Ikke all rotasjon er negativ. Det handler også om å bygge erfaring og redusere sårbarhet, noe som er spesielt viktig i krise og krig.

Rotasjon knyttet til kompetansegrupper i Forsvaret viser at rotasjonene er høyest i de operative avdelingene, noe som kan redusere gjennomføringsevnen i avdelingen. Særlig utmerker fagområder som rekruttutdanning og toppledelse seg ved at det er nesten like stor andel av midlertidig som fast disponering.

50) *FFI. 2020. Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret. FFI-rapport 20-01099*
51) *Military Aircraft Maintenance Licence, MAML*
52) *Informasjonsinnhenting i utvalgte driftsenheter, februar-mars 2020*
53) *Forsvarsstaben. 2016. Forsvarets personellhåndbok del B Forvaltning av militært tilsatte*
54) *FFI. Lillekvelland, 2015 og FFI. 2020. Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret. FFI-rapport 20–01099*

En rotasjon på toppledersiden på 30 prosent er høyt tatt i betraktning at Forsvaret fremover vil trenge mer ledelse for å transformere organisasjonen slik at den er bedre rustet til å nyttiggjøre seg teknologi.

Fagområder som er gjenkjennbare sivilt, slik som HR (25 prosent), IKT og økonomi (20 prosent), ligger lavere sammenlignet med de operative miljøene. En stor andel av rotasjonene er midlertidige.

Forsvarets forvaltningsmodell ser ikke i tilstrekkelig grad ut til å vektlegge faglig dyktighet, talent og prestasjon. Forvaltningsmodellen er bygget opp med utgangspunkt i tilsettingsforhold og grad, ikke kompetanse. Vi opplever at det er en kultur i Forsvaret for å sidestille grad og kompetanse. Vi klarer ikke å følge denne logikken og ser ikke hvordan forvaltningssystemet gir grunnlag for å velge ut de best kvalifiserte og de faglig dyktigste innenfor sine områder. Forvaltningsmodellen har sitt utspring i forsvarsloven med tilhørende forskrifter og militærordningen. Disse danner utgangspunktet for oppbygningen av Instruksen for personellforvaltning,[55] og Forsvarets personellhåndbok.[56] Dette er styrende dokumenter som gir rammer og føringer for forvaltningen av Forsvarets personell.

Forvaltningsmodellen deles inn i tilsetting, disponering, avansement og utdanning. Av nevnte instruks står disponeringsordningen omtalt som Forsvarets sentrale mekanisme for å bemanne militære stillinger i forsvarssektoren.[55] Den geometriske figuren (figur 4) som anvendes for å beskrive dette gir tydelige assosiasjoner til vertikal karriere og rotasjon til neste nivå for både offiserer og spesialister.

Avansementsordningen regulerer opprykk innenfor det militære gradssystemet og skiller mellom normalavansement og avansement etter søknad. Halvparten av det militære personellet er på normalavansement. Her er det tid i stilling som gir personellet opprykk – ikke prestasjon, potensial og talent. Forvaltningsmodellen ser ut til å ta utgangspunkt i at alle er like gode, og gir ikke inntrykk av å åpne for å kunne «fast tracke» dyktige talenter når de er klare for det. Forsvaret står i fare for å dyrke frem mer av det man allerede har, i stedet for talent og potensial med en slik innretning.

Stillinger på gradsnivåene fra og med OF 3 og OR 7 er underlagt et søknadssystem. Da oppnås avansement som hovedregel ved at personellet søker og blir beordret i stilling på høyere gradsnivå. Ettersom stillingsfullmakten i Forsvaret er delegert til DIF-sjef, vil det i praksis bety at det vil være opp til DIF-sjef å avgjøre hvordan stillinger kravsettes, om en stilling skal annonseres internt eller eksternt, om den skal være militær eller sivil, og på hvilket nivå stillingen skal ligge.

«En rotasjon på toppledersiden på 30 prosent er høyt tatt i betraktning at Forsvaret fremover vil trenge mer ledelse for å transformere organisasjonen slik at den er bedre rustet til å nyttiggjøre seg teknologi.»

Driftsenhetene melder til utvalget at det er liten grad av kompetanseflyt mellom sivilt arbeidsliv og Forsvaret.[57] De beskriver en kultur som ikke verdsetter arbeidserfaring og kompetanse ervervet utenfor Forsvaret. Samtidig svarer alle respondentene at det er ønskelig med større grad av sivil erfaring og kompetanse, særlig innen utvalgte fagområder som HR, økonomi, logistikk, IKT og sanitet samt noen områder innen tekniske fag.

Fellesavdelinger som Forsvarets logistikkavdeling, Cyberforsvaret og Forsvarets sanitet melder at det er utfordrende å rekruttere militært personell til fellesinstitusjonene da de ikke opplever at slike stillinger anerkjennes som karrierefremmende på samme måte som stillinger i de tre forsvarsgrenene. Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS) anerkjenner fellesavdelingenes opplevelse om at tjeneste der er «mindre meritterende».

Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret melder at utdannings- og tjenesteplaner brukes informativt og rådgivende, og de gir en generell veiledning til eget personell om tjenestemuligheter. Fellesavdelingene opplever imidlertid at utdannings- og tjenesteplaner ikke virker, og at mye er opp til individet selv.

For sivilt personell finnes det ikke utdannings- og tjenesteplaner, og de inngår heller ikke i forvaltningsmodellen.

2.7. MILITÆRE GJØR SIVILE JOBBER

Vi mener Forsvaret ikke utnytter mulighetene og fordelene ved å tiltrekke seg personell med erfaring og kompetanse fra andre bransjer og sektorer. Ved å definere stillinger som militære, når fagområdet er sivilt, reduseres potensialet for mangfold og erfaring. For å øke mangfoldet raskt, bør Forsvaret sivilisere utvalgte stillinger. Sivilisering er ikke et mål i seg selv, men et middel for å oppnå en effekt.

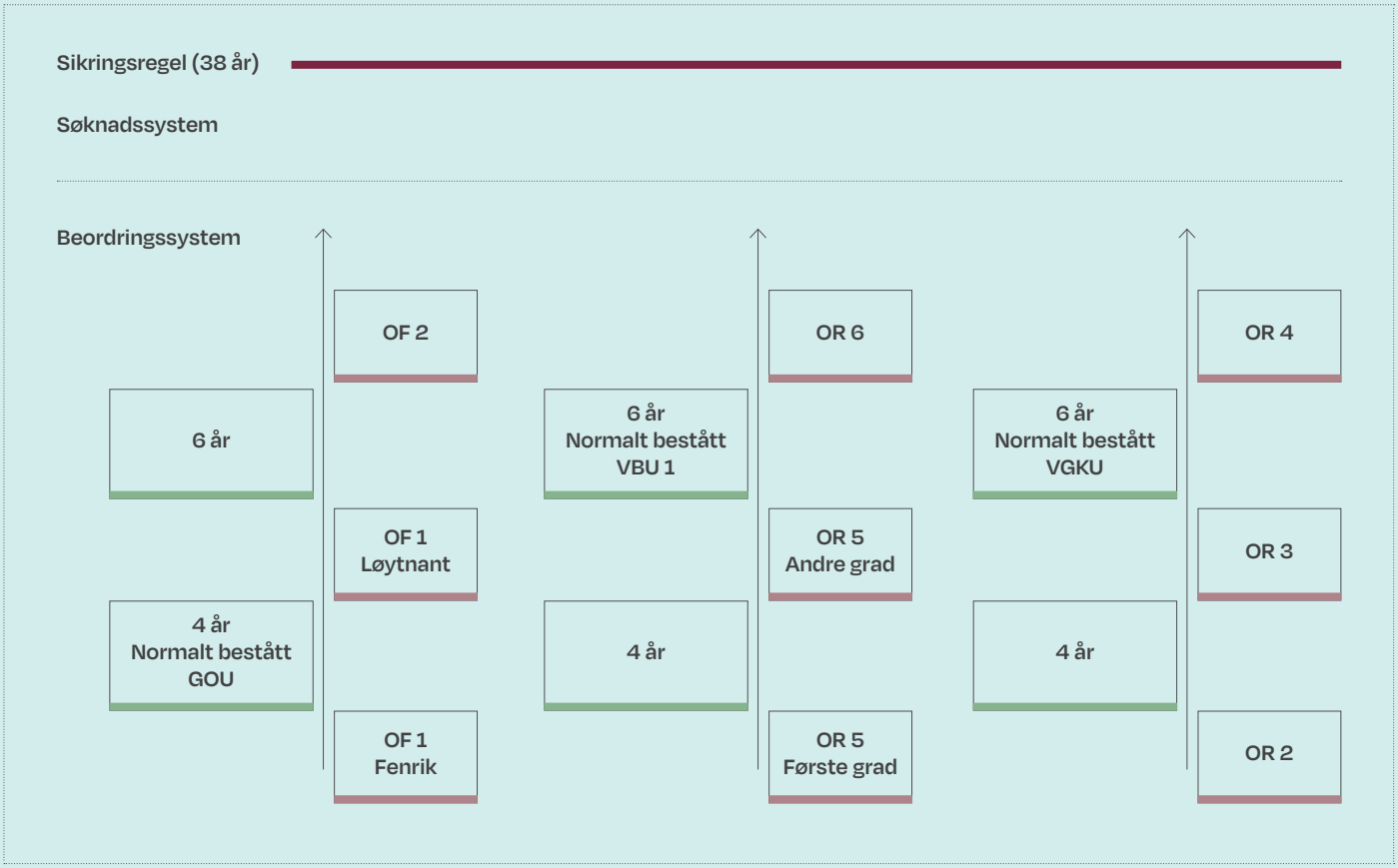
Forsvaret arbeider med å kode hele stillingsstrukturen slik at like stillinger benevnes og kompetansevurderes likt på tvers av driftsenhetene. Vi har rettet oppmerksomheten mot HR, økonomi og ledelse.

Forsvarsstaben, ved fagmyndigheten sjef HR-avdelingen, har gitt føringer til driftsenhetene om at fagområdet HR primært skal bestå av spesialister og sivile.[58] Innenfor HR skal offiserer normalt kun bekle sjefsstillinger for å lede prosesser og tilføre generell virksomhetsforståelse til HR-feltet, tilføre resten av organisasjonen HR-kompetanse eller bygge bredde for offiseren. En HR-offiser skal ikke bygges fra bunnen. Fagspesialister innenfor økonomistyringsfunksjonen skal primært være sivilt tilsatte. Innenfor økonomi åpnes det for at lederstillinger kan bekles av både offiserer og sivile.

En enkel analyse av 18 ledige militære forvaltningsstillinger[59] ved Forsvarets personell- og vernepliktsenter (HR-senter) og Forsvarsstabens HR-avdeling viser at Forsvaret i mindre grad etterspør kompe-

55) *FD. Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren), 01.04.20*
56) *Forsvarsstaben. 2016. Forsvarets personellhåndbok del B Forvaltning av militært tilsatte*
57) *Informasjonsinnhenting fra Forsvaret. Doculive nr 2020007159*
58) *Stillingsmatriser og kompetansekodeverket i Forsvaret etater (forsvarssektoren), 01.04.20*
59) *Stillingene inngikk i runde 1-3 for 2020*

FIGUR 4 / Normalavansement og disponering. Kilde: Illustrasjon fra Forsvarets personellhåndbok, del B



TABELL 1 / Normalavansement for spesialister (OR).
Kilde: Instruks for personellforvaltning

Fra	Til	Etter antall år
OR 2	OR 3	4
OR 3	OR 4	6
OR 5A	OR 5B	4
OR 5B	OR 6	6

TABELL 2 / Normalavansement for offiserer (OF).
Kilde: Instruks for personellforvaltning

Fra	Til	Etter antall år
OF 1A	OF 1B	4
OF 1B	OF 2	6

tanse som knytter seg til fagretningen til stillingen. Langt på vei er dette stillinger som er gjenkjennbare sivilt. Alle stillingene har må-krav som relaterer seg til de nivådannende utdanningsnivåene for offiserer og spesialister. De syv stillingene som innebærer ledelse har i tillegg må-krav til linjeledererfaring. Ingen av stillingene har må-krav som knytter seg til erfaring fra sivil sektor. Fire av 18 stillinger har må-krav som kan relateres til stillingens faglige innhold. Vi undres over i hvor stor grad en militær bachelor i planlegging, gjennomføring og ledelse av operasjoner har for gjennomføring av strategiske HR-analyser, å drive et profesjonelt kundesenter eller vernepliktsforvaltning og personelldisponering. Med få unntak refererer bør-kravene til intern tjenesteerfaring. Fire av stillingene har i tillegg bør-krav til operativ erfaring selv om jobben er å drive HR-rådgivning ved FPVS, vernepliktsforvaltning og personelldisponering ved FPVS, rekvirering av vernepliktige og gjennomføring av sesjon ved FPVS. Ingen av stillingene åpner for sivile søkere, og de lyses kun ut internt i Forsvaret.

Forsvaret anvender i hovedsak militært personell til å lede funksjoner innenfor HR og økonomi.[60] I Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret er det ingen sivile ledere innenfor HR og økonomi. I Forsvarets logistikkorganisasjon er fem av seks mellomledere innenfor HR og økonomi sivile. Cyberforsvaret har to sivile mellomledere innenfor HR og økonomi av totalt fire ledere innenfor disse fagområdene.

I Forsvarsstabens HR- og økonomimiljøer, og ved Forsvarets personell- og vernepliktsenter, finnes det ingen sivile ledere innenfor økonomi. En av fire mellomledere er sivile i Forsvarsstabens HR-avdeling og syv av 23 mellomledere er sivile ved Forsvarets personell- og vernepliktsenter.

Sjøforsvarsstaben	Hærstaben	Luftforsvarsstaben	Forsvarets Logistikk organisasjon	Cyberforsvaret
Toppleder og nestleder militær	Toppleder og nestleder militær	Toppleder og nestleder militær	Toppleder sivil og nestleder militær	Toppleder militær og nestleder sivil
HR 18 % sivile	**HR** 22 % sivile	**HR** 16 % sivile	**HR** 62 % sivile To av to seksjonssjefer er sivile	**HR** 53 % sivile En av tre seksjonssjefer er sivile
Økonomi 0 % sivile Ingen sivile ledere	**Økonomi** 6 % sivile Ingen sivile ledere	**Økonomi** 7 % sivile Ingen sivile ledere	**Økonomi** 68 % sivile Tra av fire seksjonsledere er sivile	**Økonomi** 100 % sivile En sivil seksjonssjef

HR-avdelingen i Forsvarsstaben	Forsvarets personell- og vernepliktsenter	Økonomiavdelingen i Forsvarsstaben
Toppleder sivil og nestleder militær	Toppleder militær og nestleder militær	Toppleder og nestleder militær
33 % sivile	50 % sivile	27 % sivile
En av fire ledere er sivile	Syv av 23 seksjonssjefer er sivile	Ingen sivile ledere[61]

2.8. RIGID UTDANNINGSORDNING OG VEKTLEGGING AV EGEN UTDANNING

Vi mener Forsvaret ikke utnytter fordelene i det sivile utdanningssystemet til å skaffe seg relevant kompetanse. Utdanningssystemet i Forsvaret er i for liten grad tilpasset en digital hverdag og brukernes behov for rask opplæring. Forsvarets høgskole satser fortsatt på programmer og har i mindre grad tilpasset porteføljen til behovet for livslang læring, upskill og reskill, underveis i et karriereløp. Den nivådannende utdanningsordningen bygger på en utdatert logikk om at utdanning og opplæring er noe som må begrenses og forbeholdes de få utvalgte. Når det i tillegg antydes at manglende gjennomføring hindrer rerekruttering av personell, og står i veien for å satse på talent og potensial, er det på høy tid at ordningen redefineres.

«Det følger av instruksen[64] at kvalifisering for et utdanningsnivå normalt forutsetter bestått utdanning på foregående nivå.»

Vi oppfatter at Forsvaret har opprettholdt den samme strategien innenfor utdanning og rekruttering over svært mange år uten å ha en samlet oversikt over hvilke operative, økonomiske og ressursmessige konsekvenser den valgte strategien har. Samtidig er det mange nok utredninger (grunnlagsarbeidet for forsvarssektorens kompetansereform (2012), utredningen av ny militærordning (2013), utdanningsreformen (2015) og Prosjekt spesialisten (2019)) som har vist til at Forsvaret i lang tid har slitt med de samme utfordringene – at for mange unge spesialister slutter etter for få år etter tilsetting, og at det er for lite styringsinformasjon tilgjengelig for å monitorere og styre den videre utviklingen.

60) *Tallene i tabellene er hentet fra uttrekk av SAP pr des 2019*
61) *En av seksjonssjefstillingene er fra mars 2020 konvertert fra militær til sivil.*
62) *FD. Prop. 151 S (2015–2016). Kampkraft og bærekraft. Langtidsplan for forsvarssektoren*
63) *FD. Prosjekt spesialisten. Delrapport A fra Forsvaret med Deloitte som underleverandør. 2019*
64) *Forsvarsdepartementet. 2020. Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*
65) *Inkluderer bachelorutdanninger levert fra Krigsskolen, Sjøkrigsskolen, Luftkrigsskolen og Forsvarets ingeniørhøgskole.*

To av studiene peker også på manglende styringsinformasjon innenfor det som er den største kostnadsdriveren – fag- og funksjonsutdanning. Disse har også pekt på komplekse styringslinjer og uklare beslutningsveier innenfor dette området. I tillegg registrerer vi at det ikke finnes en oversikt over omfang og type etter- og videreutdanning, men har gjennom samtaler fått en generell opplevelse av at det ikke er krevende å få muligheten til å etter- og videreutdanne seg i Forsvaret.

Forsvarets utdanningssystem består av én akkreditert høyskole etter universitets- og høyskoleloven med fire geografisk spredte campus og om lag ti våpenskoler eller tilsvarende leverandører av fag- og funksjonsutdanning. I 2015 kostet Forsvarets utdanningssystem 2,5 mrd. kroner per år, hvorav 1,1 mrd. kroner var til nivådannende utdanning og 1,4 mrd. kroner til fag- og funksjonsutdanning.[62] Deloittes analyser viser at kostnadene til utdanning er stigende.[63]

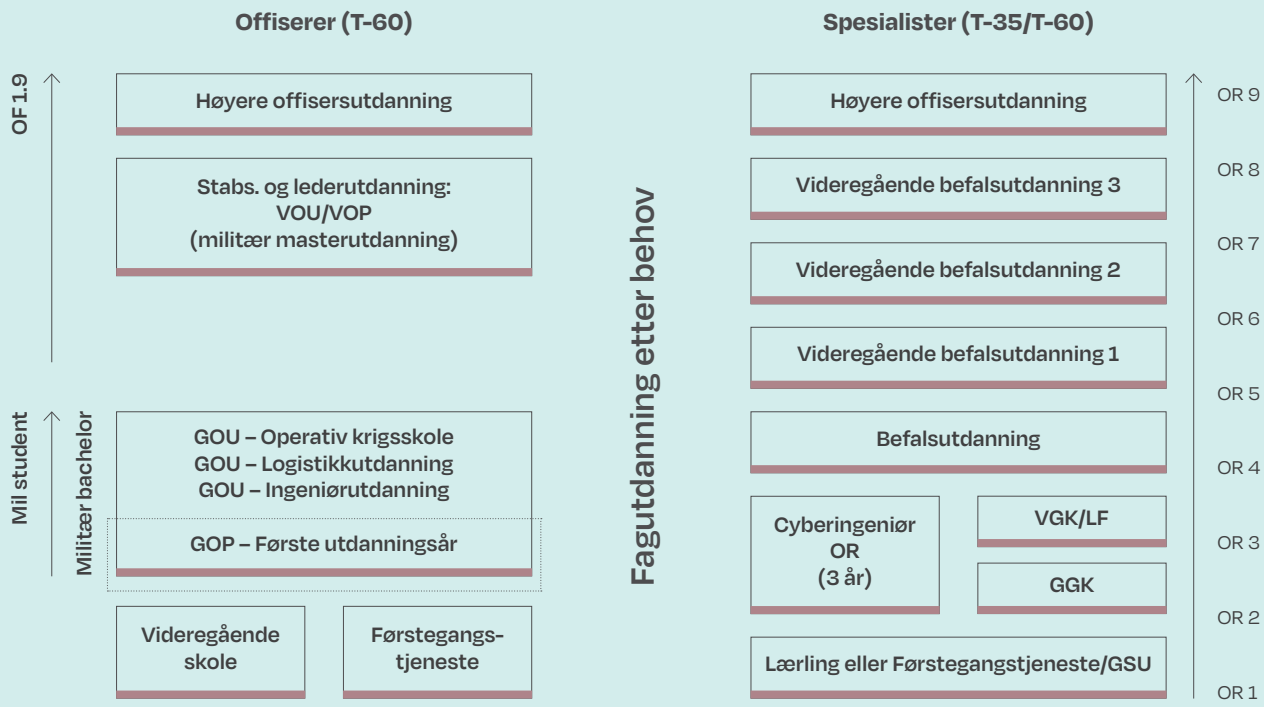
Utdanningssystemet i Forsvaret er innrettet etter tre søyler: Nivådannende utdanning, fag- og funksjonsutdanning og etter- og videreutdanning. Den nivådannende utdanningen inneholder alle utdanningsløp som leder fram til en tilsetting eller militær grad. Både offiserer og spesialister gjennomgår nivådannende utdanning, og utdanningsnivåene følger gradssystemet. Forsvaret illustrerer nivådannende utdanning som vist under.

Det følger av instruksen[64] at kvalifisering for et utdanningsnivå normalt forutsetter bestått utdanning på foregående nivå. For spesialistene omtaler instruksen at nivådannende utdanning primært skal gjennomføres før avansement og senest innen ett år etter avansement.

Fag- og funksjonsutdanning er den største delen av Forsvarets utdanningssystem, og spesialistene i Forsvaret er en stor del av målgruppen. Det gjennomføres også fag- og funksjonsutdanning som del av den nivådannende utdanningen, hovedsakelig levert av forsvarsgrenene i samarbeid med Forsvarets høgskole (FHS). De største DIF-ene har organisert dette i egne skoler (omtalt som våpenskoler), mens andre har organisert det under enkelte avdelinger eller staber.

Antall søkere totalt til Forsvarets 11 bachelorutdanninger[65] ble redusert med 19 prosent fra 2018 til 2019. Antall godkjente søkere ble redusert med 18,5 prosent i

FIGUR 5 / Forsvarets nivådannende utdanningssystem. Kilde: Forsvarsstabens HR-avdeling



samme periode. Antall søkere per elevplass var 8,4 i 2018 mot 6,4 i 2019. 2017 synes å være et atypisk år.

Forutsatt at alle som er tatt inn på de tre krigsskolene både på vanlig treårig utdanningsløp og «Årsstudium» i 2019 fullfører, tilføres Forsvarets struktur 190 offiserer etter endt studieløp. 6,3 prosent av disse har kommet inn i Forsvaret med sivil bachelor i bunn.

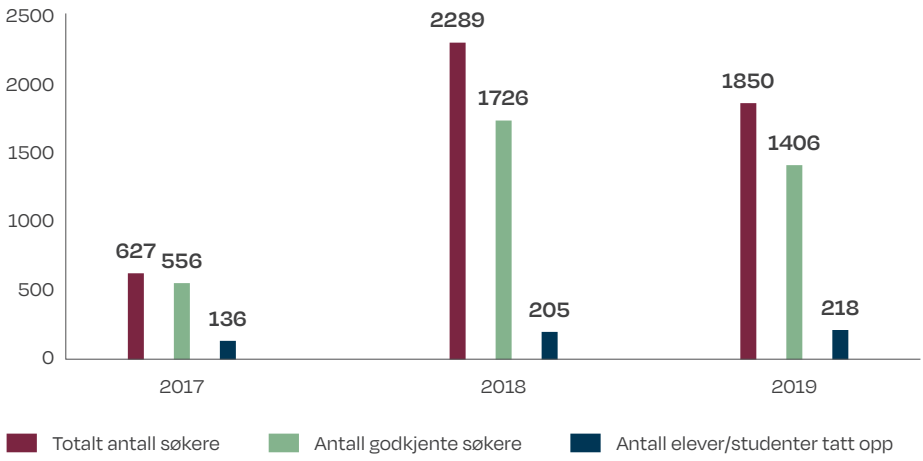
Frafallsundersøkelsen[66] for Forsvarets opptak og seleksjon (FOS) 2019, gjennomført av Forsvarets mediesenter, viser at 56 prosent av de som var kalt inn, men ikke møtte til opptak, begrunnet dette med at de heller vil ta/fullføre sivile studier. Halvparten oppga at de var usikre på om Forsvaret var riktig yrkesvalg, og nær én av tre oppga at de heller ville gjennomføre førstegangstjeneste. Mer enn en fjerdedel oppga at de lot være å møte til opptak fordi de ikke var godt nok fysisk forberedt. Frafallsundersøkelsen viser også at kvinner i større grad enn menn velger ikke å møte til opptak i Forsvaret fordi de heller vil ta sivile studier. Nesten halvparten av kvinnene oppga også at de ikke følte seg i god nok fysisk form, og det var også halvparten av kvinnene som var usikre på om Forsvaret er riktig yrkesvalg.

«Forsvarets høgskole leverer 11 bachelorgrader.»

2.9. MANGLER MANGFOLD, PRIORITERER EGEN ERFARING OG VERDSETTER I LITEN GRAD SIVILE

Vi mener Forsvaret i liten grad har forutsetninger for å øke innovasjonstakten og utnytte det betydelige potensialet som ligger i eksisterende og ny teknologi. Forsvaret mangler mangfold i utdanning, erfaring, kjønn og etnisitet. Topp- og mellomledergruppene mangler i tillegg mangfold i alder og ansiennitet. Dette til tross for at de «riktige ordene» og målsettingene har stått i de «riktige dokumentene» fra både Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben i flere år, at det i syv år har pågått en kompetansereform med de «riktige» føringene fra Stortinget, og at det er iverksatt over 200 unike tiltak for å øke kvinneandelen uten å flytte den nevneverdig på over 30 år – med unntak av innføringen av allmenn verneplikt.

FIGUR 6 / Antall søkere og elever ved Forsvarets bachelorutdanninger, perioden 2017-2019. Kilde: Forsvarsstaben



Lite mangfold i utdanning og erfaring

En vesentlig del av det kompetansebehovet Forsvaret har dekkes gjennom eget utdanningssystem. Dette utdanner til den militære profesjon – på ulike nivåer. Ettersom militært personell utgjør 72,7 prosent av de ansatte i Forsvaret, så har dette personellet gjennomført deler av den samme militære utdanningen. I tillegg har over halvparten (65,9 prosent) av de sivilt ansatte i Forsvaret en eller annen form for militær utdanning.

Muligheten til å rekruttere personell med relevant sivil bachelor inn til en ettårig militær offiserspåbygning («årsstudium») brukes i liten grad. I 2019 ble det kun tatt opp 12 elever. Det planlegges med en økning i 2020.

Fag- og funksjonsrettet utdanning gjennomføres i all hovedsak av Forsvaret selv, men med noe sivil støtte. Noen tar også ytterligere sivil utdanning. Av det militære personellet er 70 prosent registrert i forvaltningssystemet med videregående skole som det høyeste utdanningsnivået, og i underkant av 20 prosent har en bachelorgrad. Det er opp til den enkelte å få registrert egen utdanning slik at den fremkommer på CV-en («rullebladet») som anvendes ved intern rekruttering av militært personell. Det er derfor en sannsynlighet for at tallgrunnlaget er mindre pålitelig. Samtidig gir en eventuell manglende registrering av sivilt ervervet kompetanse også en klar indikasjon på om sivil kompetanse anses som relevant for å rekruttere til militære stillinger.

I overkant av halvparten av det sivile personellet har videregående skole som det høyeste sivile utdanningsnivået, mens om lag 14 prosent har en bachelorgrad. Også her er det opp til hver enkelt å få registrert egen utdanning i den interne CV-en. FFIs forskning viser at utdanningsnivået i Forsvaret har vært relativt stabilt over tid, mens andelen ansatte med universitetets- og høyskoleutdanning over fire år har steget i forsvarssektoren forøvrig.[67]

Ni av ti ansatte i Forsvaret har en eller annen form for militær utdanning levert av de ulike interne utdanningsinstitusjonene i Forsvaret. Sammenlignet med sivile virksomheter er den største forskjellen, i et mangfoldsperspektiv, at det er mange ulike leverandører av de forskjellige sivile utdan-

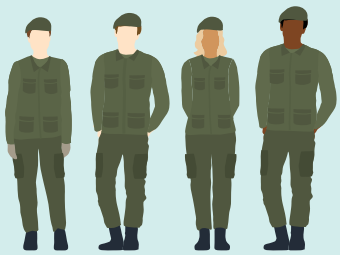
66) *Forsvarets mediesenter gjennomfører hvert år en undersøkelse blant kandidater som er kalt inn til utdanning i Forsvaret, men som takker nei eller ikke møter til opptak.*

67) *FFI. 2019. Utvikling i sentrale HR-parametere i forsvarssektoren. FFI-rapport 19/01599*

FIGUR 7

Andel militært og sivilt personell etter høyeste sivile utdanningsnivå

Uttrekk 2019 fra Forsvarets forvaltningssystem. Kilde: Forsvarets personell og vernepliktsenter



MILITÆRT PERSONELL	SIVILT PERSONELL
70 % videregående skole	56,2 % videregående skole
4,7 % fagskole	4,9 % fagskole
18 % bachelor	13,9 % bachelor
9,2 % master	7,7 % master

Forsvarets fremtidige ledere hentes i liten grad inn ferdig utdannet med en sivil bachelor. Her fra Forsvarets opptak og seleksjon til en av 11 militære bachelorgrader.

ningene, mens det kun er én leverandør av militær profesjonskompetanse. Isolert sett er ikke dette en utfordring. Dersom vi kombinerer funnene om at en høy andel av personellet i Forsvaret ikke har annen sivil utdanning enn videregående skole, og at Forsvarets utdanningsinstitusjoner omtales å være sterke kulturbærere for den militære profesjon, kan det være krevende å endre kultur i Forsvaret når 90 prosent av de ansatte har egenopplevde erfaringer fra de samme miljøene. En slik utfordring kan imidlertid kompenseres med nok påfyll av eksterne perspektiver i form av mangfold i erfaringsbakgrunn. Her har Forsvaret tatt flere veivalg som i realiteten reduserer muligheten til å få tilgang til et mangfold i erfaringsbakgrunn.

«Forsvaret har ikke definert karriereveier som går på utsiden av forsvarssektorens virksomheter.»

Forsvarets hovedstrategi for rekruttering er å hente ungdom fra førstegangstjeneste eller utdanning og utvikle dem videre innenfor de fagretninger der Forsvaret trenger militært personell i. De som tilsettes har da ikke erfaring fra andre virksomheter enn Forsvaret. Hovedstrategien anvendes også for å fylle gapet ved turnover.

Forsvaret har ikke definerte karriereveier som går på utsiden av forsvarssektorens virksomheter. Det betyr i praksis at strategisk kompetansestyring i Forsvaret kun understøtter det å bygge erfaring fra egen sektor. Når militært personell utgjør 72,7 prosent av Forsvarets ansatte, innebærer det at majoriteten av ansatte i Forsvaret ikke har erfaring fra andre virksomheter enn Forsvaret.

Om lag 200 re-rekrutteres tilbake til Forsvaret årlig, etter å ha jobbet i det sivile, og inngår en mer langsiktig kontrakt med Forsvaret. Innhentet informasjon fra de største driftsenhetene i Forsvaret beskriver unisont at sivilt ervervet erfaring i liten grad verdsettes i Forsvaret i dag. Det beskrives også et stort potensial for økt re-rekruttering av verdifull kompetanse.

Dette betyr i praksis at Forsvaret ikke anvender virkemidlene rekruttering og karriereutvikling til å sikre et nødvendig mangfold i utdanning og erfaringsbakgrunn.

Personell som rekrutteres til sivile stillinger i Forsvaret, vil kunne tilføre Forsvaret et mangfold i erfaringsbakgrunn. Sivilt personell har en turnover som har ligget stabilt på om lag 10 prosent de siste fire årene. Dette viser at Forsvaret har gode muligheter for å rekruttere inn fersk erfaring, fra for eksempel næringslivet, hvert eneste år.

En analyse av et utvalg av Forsvarets eksterne stillingsannonser viser at Forsvaret gjennom å etterspørre erfaring fra Forsvaret eller forsvarssektoren, som et BØR-krav, synes å favorisere erfaring ervervet internt. De aktører utvalget har møtt, har også antydet at ledere er opptatt av å ansette noen som «virker fra første dag» fordi det alltid er et press på det å levere. Det betyr i praksis at kortsiktige behov går foran muligheten til å skaffe Forsvaret et større mangfold i erfaringsbakgrunn.

Sivilt personell inngår heller ikke i Forsvarets forvaltningsmodell da denne omhandler militært personell, ansatt i Forsvaret, og er bygget opp med utgangspunkt i militærordningen. Dette medfører at strategisk styring av sivil kompetanse og erfaring i mindre grad gis prioritet i de miljøer som har ansvaret for dette i Forsvaret. Dette bekreftes av FFI som peker på at det er få studier som ser på hvilken sivil kompetanse forsvarssektoren trenger i fremtiden, da de fleste studier kun ser på militær kompetanse.[68] Dette til tross for at sivilt ansatte utgjør om lag 30 prosent av personellet i Forsvaret.

68) *FFI. 2019. Utvikling i sentrale HR-parametere i forsvarssektoren. FFI-rapport 19/01599*
69) *FFI. 2012. Tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret. FFI-rapport 12/00903*
70) *FFI. 2017. Viten. Slik får Forsvaret flere kvinner. FFI-rapport 1.2017*
71) *https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell*
72) *https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef/aar*

Lite mangfold i kjønn og etnisitet

Kvinneandelen i Forsvaret i 2019 var på 19 prosent mot 18,2 prosent i 2018. FFI viser til at Forsvaret i perioden 2011-2017 har hatt en relativt stabil kvinneandel på ca. 17 prosent.[68] Blant det sivile personellet er kvinneandelen 32,7 prosent og blant det militære personellet 13 prosent i 2019.

FFI viser til at kvinneandelen i Forsvaret ikke har økt nevneverdig de siste årene, og at den nesten heller ikke har endret seg gjennom de siste 30 årene.[69] FFIs forskning viser at det siden 1984 har vært foreslått 199 unike tiltak for å øke kvinneandelen, og at det er publisert 75 publikasjoner om emnet. Rapporten som oppsummerer dette, legger ytterligere til ni relativt omfattende tiltak.

«Sjøforsvaret har ingen kvinner representert i ledergruppen.»

Videre viser FFIs forskning at innføringen av allmenn verneplikt har gitt en kraftig økning av kvinner inn til førstegangstjeneste, men at Forsvaret ikke har lykkes med en tilsvarende vekst blant militært ansatte.[70] I 2018 fullførte 25 prosent kvinner førstegangstjeneste, mot 29 prosent i 2019.[71] FFI trekker frem at en viktig grunn til at andelen kvinner i Forsvaret ikke har økt tilsvarende, er at kvinnene ofte slutter etter få år.

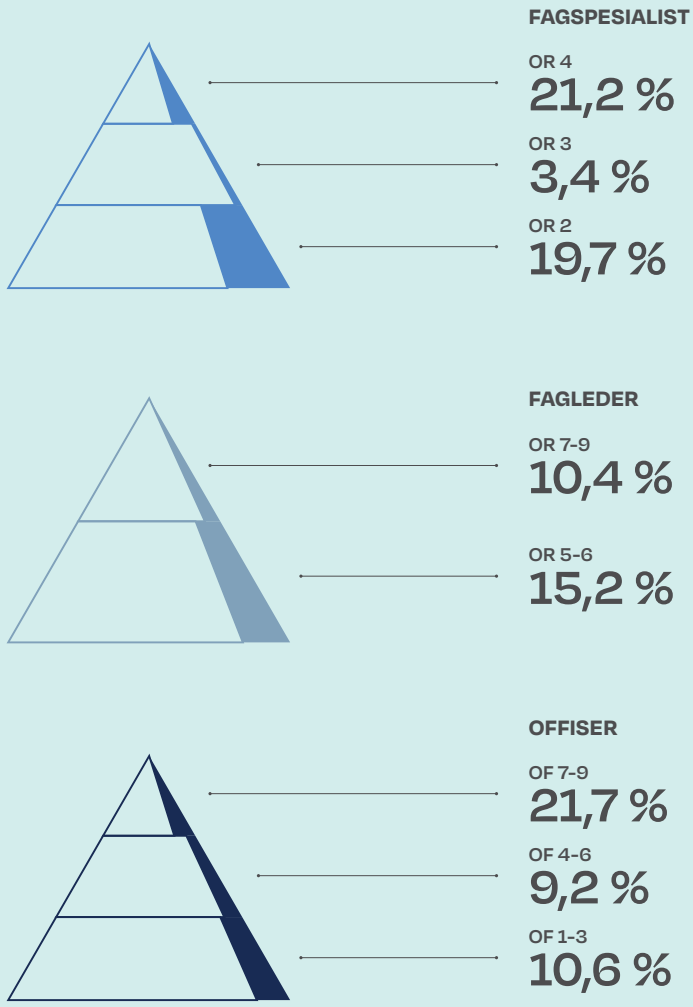
Av kvinnelige offiserer befinner 78 prosent av disse seg på gradene OF 1-3 (fra fenrik til major) noe som utgjør en kvinneandel på 10,6 prosent i 2019. Kvinneandelen synker noe på gradsnivåene OF 4-6 til 9,2 prosent. Stillingsvolumet på generalnivåene OF 7, 8 og 9 er lavt.

Av de ledende spesialistkvinnene befinner 78 prosent seg på gradene OR 5-6 (sersjant til oversersjant) noe som utgjør en kvinneandel på 15,2 prosent. I 2019 var én av 37 sersjantmajorer (OR 9) kvinne. Av spesialistkvinnene var 31 prosent på graden OR 2, noe som gir en kvinneandel på 19,7 prosent. Dette er den første graden man får ved tilsetting etter førstegangstjeneste. Når det gjelder sivile stillinger finnes det mellom 70 og 90 sivile stillingstitler registrert i Forsvarets forvaltningssystem. Derfor har en tilsvarende oversikt ikke vært mulig å lage.

I 2019 steg kvinneandelen til i underkant av 22 prosent på de tre øverste gradsnivåene sammenlignet med året før, men det er lite sannsynlig at Forsvaret vil kunne opprettholde denne kvinneandelen da andelen kvinner på nivåene under er for lavt. Kvinneandelen i Cyberforsvarets ledergruppe er på 10 prosent, i Luftforsvaret på 22 prosent, og i Hæren 4 prosent. Sjøforsvaret har ingen kvinner representert i ledergruppen.

Andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre er 18,2 prosent av totalbefolkningen[72]. Statistikk fra SSB viser at 1,9 prosent av Forsvarets personell er innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre. I 2017 lå andelen på om lag 2 prosent. Andelen er ikke mye høyere i andre virksomheter i forsvarssektoren. Høyest andel finner vi i FFI med 5 prosent, mens Forsvarsdepartementet hadde 2,3 prosent

FIGUR 8 / Andelen militære kvinner på ulike gradsintervaller. Uttrekk 2019.
Kilde: Forsvarets personell- og vernepliktsenter

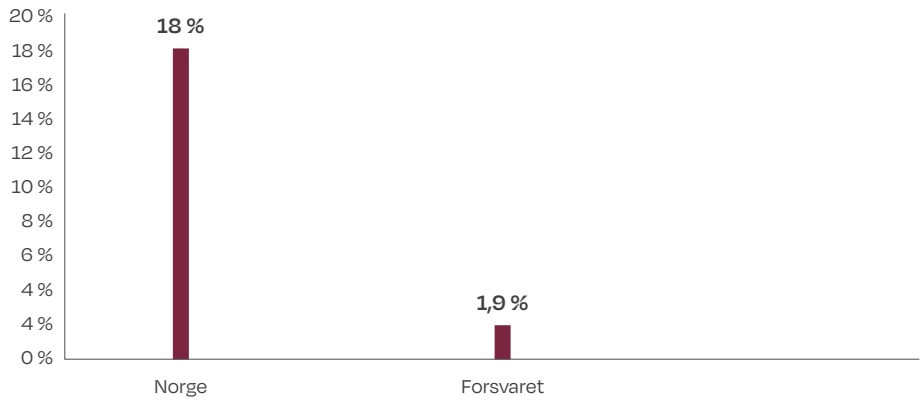


innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre i 2019.

Forsvarets sikkerhetsavdeling (FSA) behandler årlig flere tusen klareringssaker hvor tilknytning til en annen stat er et tema. Deres statistikk viser at majoriteten innvilges sikkerhetsklarering. I 2019 ble det behandlet 17 816 søknader om sikkerhetsklarering, av disse fikk 1,6 prosent avslag. Ungdom innkalt til førstegangstjeneste utgjorde 120 av avslagene. I halvparten av disse fikk tilknytning til andre stater avgjørende betydning for klareringsavgjørelsen.

«Statistikk fra SSB viser at 1,9 prosent av Forsvarets personell er innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre.»

FIGUR 9 / Andel innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i Norge og Forsvaret. Kilde: SSB



Mangfold i alder og ansiennitet

FFIs forskning viser at alderssammensetningen i Forsvaret og forsvarssektoren har økt med tanke på andelen ansatte over 50 år.[73] For Forsvaret er andelen ansatte under 30 år relativt stabil på ca. 30 prosent. Andelen ansatte i alderen 30-49 år har gradvis sunket fra ca. 47 prosent i 2012 til ca. 43 prosent i 2017. Andelen ansatte over 50 år har steget tilsvarende fra ca. 23 prosent i 2012 til rundt 27 prosent i 2017.

Forsvarsdepartementets *Perspektivplan personell og kompetanse*[74] viser at fram mot 2023 vokser den eldste aldersgruppen militært personell med nærmere 20 prosent, for deretter å halveres frem mot 2033. Det betyr i praksis at et stort antall spesialister og offiserer vil gå av med pensjon framover. I perioden 2021-2029 vil om lag 2500 offiserer pensjoneres. En fremskrivning av aldersstrukturen for offiserer til 2028 viser at avgangen fører til et betydelig underskudd i aldersgruppen 35-45 år.

Ansiennitet i Forsvaret følger i praksis gradsnivåene. Jo høyere militære grader, jo høyere ansiennitet.

En gjennomgang FFI har gjort på oppdrag for utvalget viser at flest offiserer slutter i aldersspennet 26-37 år.[75] For ledende spesialister (OR 5-9) slutter flest mellom 20 og 27 år, mens fagspesialister (OR 2-4) slutter i større grad mellom 20 og 24 år. Perspektivplan personell og kompetanse oppsummerer med at en av de største utfordringene innen personell- og kompetanseområdet de siste 10-15 årene har vært å beholde enkelte grupper av personellet, særlig militært personell med tilsetting til 35 år.[74] Dette er spesialistene i Forsvaret. Statistikken viser at de to spesialistgruppene har for lav ansiennitet sammenlignet med målet om å beholde dem til de er 35 år.

Mangfold i topp- og mellomledergruppene

Forsvarets topp- og mellomledelse består av personell med høy grad, høy gjennomsnittsalder og lang ansiennitet. Flertallet har hovedsakelig ansienniteten sin fra forsvarssektoren, og har tatt utdannelsen sin gjennom Forsvarets utdanningssystem. Snittalderen for ledergruppene ligger over 50 år. Forsvarets ledelse pr. mars 2020 har en kvinneandel på 28 prosent (6 av 21)[76]. Denne reduseres til om lag 15 prosent på nivået under. Dette nivået er ledergruppene til DIF-sjefene, f. eks. ledergruppen til sjefen for Hæren, og forskjellene er store mellom de ulike ledergruppene på dette nivået.

2.10. INSENTIVER

Vi mener Forsvaret har en for omfattende portefølje av insentiver og en rigid forvaltning av disse. En stor utfordring knyttet til å beholde personell i Forsvaret knyttes til mangelen på eller praktiseringen av insentiver. Det har vært krevende å få oversikt over alle insentivene og hvem som eier, beslutter og forvalter disse. For å utnytte fordelene i insentivordninger, må disse være enkle, fleksible og kunne justeres i forhold til individuelle og geografiske behov, i tillegg til Forsvarets behov. Riktig kompetanse er det viktigste virkemiddelet, og alternativkostnaden ved å miste eller ikke få tak i riktig kompetanse, er høy.

Forsvarets portefølje av insentiver fordeler seg ifølge PWC på 148 styrende dokumenter.[77] PWC har, på oppdrag fra utvalget, utformet en overordnet vurdering av utvalgte insentiver og hvordan de er utformet. Det er de transaksjonelle insentivene som har vært i fokus, slik som lønn og tillegg (fastlønn, variabel lønn, bonus), andre materielle ytelser (pendling, flytting, bolig) og fullmakter til å anvende insentivene.

73) *FFI. 2019. Utvikling i sentrale HR-parametere i forsvarssektoren. FFI-rapport 19/01599*
74) *Forsvarsdepartementet. Perspektivplan personell og kompetanse 2020-2040*
75) *FFI: Gjennomsnittlig turnover for årene 2017-2019*
76) *https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/forsvaret_aarsrapport_2019_web.pdf*
77) *Kunnskapsgrunnlag om insentiver som anvendes for militært og sivilt personell i Forsvaret, s. 50. Sluttrapport PwC, 2020.*

Forsvarets ledelse per mars 2020

Kilde: Forsvarets årsrapport 2019

FORSVARSSJEF
Admiral
Haakon Bruun-Hanssen

Sjef for militær-misjonen i Brussel
Viseadmiral
Louise Kathrine Dedichen

Sjef Forsvarsstaben
Viseadmiral
Elisabeth Natvig

Sjef FST/Økonomi
Generalmajor
Trond Kotte

Sjef Forsvarets operative hovedkvarter
Generalløytnant
Rune Jakobsen

Sjef Etterretningstjenesten
Generalløytnant
Morten Haga Lunde

Sjef Hæren
Generalmajor
Eirik Kristoffersen

Sjef Sjøforsvaret
Kontreadmiral
Nils Andreas Stensønes

Sjef Luftforsvaret
Generalmajor
Tonje Skinnarland

Sjef FST/Operasjoner
Generalmajor
Yngve Odlo

Sjef Heimevernet
Generalmajor
Elisabeth Gifstad Michelsen

Sjef Forsvarets spesialstyrker
Generalmajor
Torgeir Gråtrud

Sjef Forsvarets logistikkorganisasjon
Adm. direktør
Petter Jansen

Sjef Cyberforsvaret
Generalmajor
Inge Kampenes

Sjef Forsvarets sanitet
Generalmajor
Jon Gerhard Reichelt

Sjef FST/HR
Direktør
Tom Simonsen

Sjef Forsvarets høgskole
Generalmajor
Henning-André Frantzen

Sjef Forsvarets personell- og vernepliktssenter
Brigader
Gunn Elisabeth Håbjørg

Sjef Forsvarets fellestjenester
Brigader
Arne Opperud

Sjef FST/Styring (fung.)
Oberst
Espen Hamre Arntzen

Sjef FST/Plan
Generalmajor
Ingrid Margrethe Gjerde

Rapporten[78] fremhever at Forsvaret utpeker seg med langt flere særavtaler knyttet til lønn/goder enn f.eks. Politiet, Olje- og gassbransjen. Dette samsvarer med utvalgets erfaringer fra utvalgsmedlemmenes respektive arbeidsgivere (Telenor, DNB, Grieg Seafood ASA).

Driftsenhetene melder til utvalget at lønn, pendling og kompetanseheving er virkemidler de mener er viktige for å beholde personell. Dette sammenfaller med forskningsresultater fra FFI etter at de har undersøkt hvorfor spesialistene slutter.[79] Samtidig uttrykkes det stor frustrasjon knyttet til at myndighet for å innvilge disse virkemidlene ligger på nivået over DIF-ene. Dette hindrer hurtig saksbehandling. Alle de spurte DIF-ene ønsker at lokale sjefer bør få myndighet til å innvilge blant annet insentiver som pendling – også ved re-rekruttering. Det uttrykkes også ønske om lokale vurderinger med tanke på å tilrettelegge for kompetanseutvikling, utveksling av kompetanse og kunnskap lokalt.

Lønnsfastsetting i Forsvaret skjer etter Forsvarets lønnspolicy, der driftsenhetene kan foreslå lønnsramme til FPVS, som så drøfter lønnen før stillingen lyses ut. Det er definert faste lønnsrammer for hvert enkelt gradsnivå. Under hver lønnsramme er det forskjellige alternativer man kan lønnes etter, og lønnsansiennitet telles etter år. Plassering i lønnsramme tar utgangspunkt i grad og ansiennitet. Hvilket alternativ man skal ha er spesifisert i lønnspolicyen til den enkelte driftsenhet.

Forsvaret har i dag en distribuert basestruktur med 54 baser fordelt i alle de 11 norske fylkene. Det er i forslaget til langtidsplan ikke foreslått endringer i basestrukturen. Kompensasjoner og rettigheter knyttet til pendling og flytting for ansatte i Forsvaret er regulert gjennom Særavtale om merutgiftsdekning, ulempe- og risikokompensasjon for Forsvaret (Kompensasjonsavtalen).[80] Driftsenhetene melder om stort behov for å kunne anvende pendlerrettigheter ved re-rekruttering, men opplever ikke at dette er en mulighet i dag. De har også uttrykt et behov for økt innflytelse og fullmakt til å treffe beslutninger som sikrer rett kompetanse på rett plass gjennom bruk av insentiver som virkemiddel.

FIGUR 10 / Lønnsplan for Forsvaret. Kilde: BFO

Lønnsramme	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		20	24	28
nr.	alt.	Lønnstrinn																			
LR32 OR2	3	21		22	23	24		25	26	27				28		30		33				
	4	22		23	24	25		26	27	28				29		31		34				
	5	23		24	25	26		27	28	29				30		32		35				
	6	24		25	26	27		28	29	30				31		33		36				
	7	24		26	27	28		29	30	31				32		34		37				
	8	26		27	28	29		30	31	32				33		35		38				
	9	27		28	29	30		31	32	33				34		36		39				
	10	28		29	30	31		32	33	34				35		37		40				
	11-	31-																				
LR33 OR3	3	23	24		25		26	27	28		29	30		32		34		35				
	4	24	25		26		27	28	29		30	31		33		35		36				
	5	25	26		27		28	29	30		31	32		34		36		37				
	6	26	27		28		29	30	31		32	33		35		37		38				
	7	27	28		29		30	31	32		33	34		36		38		39				
	8	28	29		30		31	32	33		34	35		37		39		40				
	9	29	30		31		32	33	34		35	36		38		40		41				
	10	30	31		32		33	34	35		36	37		39		41		42				
	11-	33-																				
LR34 OR4	3	26	27	28	29		31		33	34		35		37	38	40		42		43	44	45
	4	27	28	29	30		32		34	35		36		38	39	41		43		44	45	46
	5	28	29	30	31		33		35	36		37		39	40	42		44		45	46	47
	6	29	30	31	32		34		36	37		38		40	41	43		45		46	47	48
	7	30	31	32	33		35		37	38		39		41	42	44		46		47	48	49
	8	31	32	33	34		36		38	39		40		42	43	45		47		48	49	50
	9	32	33	34	35		37		39	40		41		43	44	46		48		49	50	51
	10	33	34	35	36		38		40	41		42		44	45	47		49		50	51	52
	11-	43-																				
LR46 OR4 II	3	32	33	34		36		37		38	39	40	42	44		45		48		49	50	51
	4	33	34	35		37		38		39	40	41	43	45		46		49		50	51	52
	5	34	35	36		38		39		40	41	42	44	46		47		50		51	52	53
	6	35	36	37		39		40		41	42	43	45	47		48		51		52	53	54
	7	36	37	38		40		41		42	43	44	46	48		49		52		53	54	55
	8	37	38	39		41		42		43	44	45	47	49		50		53		54	55	56
	9	38	39	40		42		43		44	45	46	48	50		51		54		55	56	57
	10	39	40	41		43		44		45	46	47	49	51		52		55		56	57	58
	11-	49-																				

2.11. KOMPLISERT REGELVERK, UKLARE ROLLER OG LEDERE UTEN KONTROLL PÅ VIRKEMIDLENE

Vi mener Forsvaret ikke har den nødvendige fleksibiliteten til å oppnå et større kompetansemangfold. Den største utfordringen er at forvaltningssystemet er så sammenvevd, teknokratisk og komplisert å forstå. Det har vært et krevende arbeid for å finne frem til hvilke mekanismer, regler og prosesser som må endres for å gi Forsvaret bedre forutsetninger for å lykkes fremover. Tilsvarende krevende har det vært å finne ut hvem som egentlig har ansvaret for hva, hvem som bestemmer og hvem som gjennomfører. For å øke tempoet og gjennomføringsevnen må sjefene ansvarliggjøres, og for å levere må de ha kontroll på virkemidlene.

For utvalget er det ett spørsmål som har gått igjen: Hvordan har dette endt opp med å bli så komplisert og med så mange aktører?

Lønnsramme	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		20	24	28
nr.	alt.	Lønnstrinn																			
	3	32	33		34		35		36	38		40		42	43		45	46		48	49	50
	4	33	34		35		36		37	39		41		43	44		46	47		49	50	51
LR36	5	34	35		36		37		38	40		42		44	45		47	48		50	51	52
OF1	6	35	36		37		38		39	41		43		45	46		48	49		51	52	53
(LT)	7	36	37		38		39		40	42		44		46	47		49	50		52	53	54
OR6	8	37	38		39		40		41	43		45		47	48		50	51		53	54	55
	9	38	39		40		41		42	44		46		48	49		51	52		54	55	56
	10	39	40		41		42		43	45		47		49	50		52	53		55	56	57
	11-	48-																			
	3	37	38	40		41		42		43	44	45	47	49		50		51		52	53	54
	4	38	39	41		42		43		44	45	46	48	50		51		52		53	54	55
LR35	5	39	40	42		43		44		45	46	47	49	51		52		53		54	55	56
OF1	6	40	41	43		44		45		46	47	48	50	52		53		54		55	56	57
(LT)	7	41	42	44		45		46		47	48	49	51	53		54		55		56	57	58
II	8	42	43	45		46		47		48	49	50	52	54		55		56		57	58	59
OR6	9	43	44	46		47		48		49	50	51	53	55		56		57		58	59	60
II	10	44	45	47		48		49		50	51	52	54	56		57		58		59	60	61
	11-	52-																			
	3	36		37			38		39		41		42		44	46		48		50	51	52
	4	37		38			39		40		42		43		45	47		49		51	52	53
LR37	5	38		39			40		41		43		44		46	48		50		52	53	54
OF2	6	39		40			41		42		44		45		47	49		51		53	54	55
	7	40		41			42		43		45		46		48	50		52		54	55	56
OR7	8	41		42			43		44		46		47		49	51		53		55	56	57
	9	42		43			44		45		47		48		50	52		54		56	57	58
	10	43		44			45		46		48		49		51	53		55		57	58	59
	11-	50-																			
	3	47		48	49	50		52		54		55	56		57		58	59		61	62	63
	4	48		49	50	51		53		55		56	57		58		59	60		62	63	64
LR38	5	49		50	51	52		54		56		57	58		59		60	61		63	64	65
OF2	6	50		51	52	53		55		57		58	59		60		61	62		64	65	66
II	7	51		52	53	54		56		58		59	60		61		62	63		65	66	67
OR7	8	52		53	54	55		57		59		60	61		62		63	64		66	67	68
II	9	53		54	55	56		58		60		61	62		63		64	65		67	68	69
	10	54		55	56	57		59		61		62	63		64		65	66		68	69	70
	11-	61-																			

Fra utvalgets informasjonsinnsamling har vi fått innspill fra driftsenhetene om at de opplever at det sentrale regelverket og bestemmelsene i Forsvaret ikke er tilpasset militærordningen, utdanningsreformen, og at de ønsker et enklere forvaltningsregime.

Regelverksenheten i Forsvaret har opplyst om at det i Forsvaret er rundt 5 000 styrende dokumenter og avtaler, og 1 100 instrukser, direktiver, reglementer mv. Eierskapet til disse dokumentene følger fagmyndighet og fagansvarsmatriser i Forsvaret, noe som betyr at det er mange som kan opprette styrende dokumenter. Bare i Forsvarsstaben ligger det et ansvar for 83 regelverk mm. Med rotasjonstakten for offiserer og spesialister i Forsvaret, så kan ikke vi forstå hvordan noen egentlig klarer å ha full oversikt over det enorme dokumenthierarkiet. Rapporten Regelverksstyring i forsvarssektoren ble levert fra arbeidsgruppen i mai 2020. Rapporten peker på at den totale regelverksmengden er stor og at det mangler en samlet oversikt over hva som gjelder i sektoren. Fagavdelinger i noen av virksomhetene i forsvarssektoren kan utgi regelverk uten regelverkskompetanse eller krav til ekstern kvalitetssikring. Videre vises det til at det ikke foreligger et samlet krav til benevnelse eller dokumenthierarki, regelverkene inneholder ofte en blanding av regulering og fagstoff av informativ karakter, og er i liten grad harmoniserte. Samlet fører dette til regelverk av lavere kvalitet, økt regelmengde med fare for motstridende og manglende oppdatering, mindre effektiv styring og vanskeligere tilgjengelighet for ansatte. Arbeidsgruppen mener også det er et stort potensial for forenkling, digitalisering og forbedring knyttet til bruk av regelverk som styringsinstrument i Forsvarssektoren.

Innspillene fra driftsenhetene er forståelige, for det blir ikke enklere når vi ser på roller og ansvar. Aktørkartet strekker seg fra Forsvarsdepartementet, via Forsvarsstaben, Forsvarets personell- og verneplikt-senter (FPVS) og Forsvarets høgskole, og ut til alle driftsenhetene i Forsvaret.[81]

Militært personell tilsettes i forsvarsgren og grad, og disponeres i stilling. Forsvarsgrenene er Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Forsvarssjefen har ifølge forsvarsloven tilsettingsmyndighet for militært personell i Forsvaret. Fast tilsetting til 60 år (T60) kan ikke delegeres. I Forsvarssjefens råd behandles saker som omhandler tilsetting til T60, og sjef FPVS fatter endelig vedtak i sakene på vegne av forsvarssjefen.[82] Rådet behandler også saker som omhandler tilsetting til 35 år (T35), der de tre forsvarsgrensjefene fatter endelig vedtak. Forsvarssjefens råd behand-

78) *Kunnskapsgrunnlag om insentiver som anvendes for militært og sivilt personell i Forsvaret, s. 50. Sluttrapport PwC, 2020.*
79) *FFI. 2020. Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret? FFI-rapport 20/01099*
80) *Forsvarsstaben. 2015. Særavtale om merutgiftsdekning, ulempe- og risikokompensasjon for Forsvaret-Kompensasjonsavtalen.*
81) *Regelverksstyring i forsvarssektoren, Forbedring, digitalisering og effektivisering. Arbeidsgruppe for regelverksstyring i forsvarssektoren, 2020*
82) *FPVS. Instruks for forsvarssjefens råd. 01.01.18*

ler alle faste nytilsettinger med unntak av grad for personell på normalavansement. Rådet skal kvalitetssikre forslag til innstilling fra driftsenhetens sjef og utarbeide en endelig innstilling.[83] I rådet sitter representanter fra de tre forsvarsgrenene, hovedsammenslutningene og en rådsleder. Sjefene for de øvrige driftsenhetene er dermed ikke representert i rådet. Rådet behandler også seleksjon til videregående offisersutdanning basert på en rangert liste over kvalifiserte søkere.

«Dette betyr i praksis at det er tre sjefer som bestemmer hvilken kompetanse som tilsettes (myndighet til tilsetting til 35 år), hvor personellet skal tjenestegjøre (myndighet til beordring) og hvilken karriereutvikling personen skal ha (eierskap til karriere- og utdanningsplaner).»

Forsvarssjefen har delegert myndigheten for fast tilsetting til 35 år (T35) til styrkeprodusentene, presisert som sjefene for Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret.[84] Disse bestemmer, gjennom tildelt eierskap til karriere- og utdanningsplaner og myndighet til beordring, over alle militært tilsatte som er under 38 år. Dette utgjør om lag halvparten av de militært tilsatte.[85] De øvrige sjefene for driftsenhetene, slik som Cyberforsvaret og Forsvarets logistikkorganisasjon, har ansvar for å melde inn kompetansebehov, men har ikke myndighet til å beordre personellet med utgangspunkt i sitt behov. Sjef Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret har ansvaret for karriereutvikling av militært tilsatte i Forsvaret i henhold til karriere- og tjenesteplaner.[86] Sjefene for øvrige driftsenheter skal videreutvikle personell i egen avdeling.

Dette betyr i praksis at det er tre sjefer som bestemmer hvilken kompetanse som tilsettes (myndighet til tilsetting til 35 år), hvor personellet skal tjenestegjøre (myndighet til beordring) og hvilken karriereutvikling personen skal ha (eierskap til karriere- og utdanningsplaner). De tre sjefene bestemmer imidlertid ikke alt.

På overordnet nivå gir Forsvarets HR-direktiv føringer om at fagmyndighet[87] for personell, lederskap og kompetanse i Forsvaret er delegert fra forsvarssjefen til sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben (FST/HR).[88] Deler av dette ansvaret er delegert videre til sjef for Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS). Sjef FPVS har fagansvar[89] for verneplikten gjennom ansvaret for rekruttering og seleksjon til militære stillinger, rekruttering og seleksjon til utdanning, og rekruttering, seleksjon og disponering til militære og sivile stillinger i styrkestrukturen. Sjef FPVS har også fagansvar for rekruttering, seleksjon og tilsetting til militære og sivile stillinger i produksjonsstrukturen.[88] Dette inkluderer det å fastsette lønn, godkjenne og publisere stillingsannonser og kvalitetssikre innstillingen ved rekruttering til sivile stillinger.[90] Forsvarssjefen har delegert utøvelsen av forsvarssjefens stillingsfullmakt til DIF-sjefene.[88] Oppsummert betyr dette at FPVS har en sentral rolle i det å velge ut personellet til de tre forsvarsgrenene ved at de har fagansvar for både rekruttering, seleksjon og tilsetting i både militære og sivile stillinger.

«Det er krevende å finne en tydelig og sterk strategisk HR-funksjon.»

Flere aktører er involvert. Sjef Forsvarets høgskole (FHS) har fagansvar for militær idrett og trening, inkludert bruk av fysiske tester.[88] Videre har sjef FHS myndighet til å beslutte hvem som tas opp til akkreditert utdanning i Forsvaret, eksempelvis bachelor i militær ledelse. Opptaksrådet[91] ledes likevel av FPVS ved sjef FOS (Forsvarets opptak og seleksjon) i kraft av å være administrativt ansvarlig for gjennomføringen, selv om FHS gjennomfører det formelle opptaket.[92] Unntakene er opptak til Lagførerutdanning, Befalsutdanning og Språk- og etterretningsutdanning.[92] De tre forsvarsgrensjefene har på sin side myndighet til å beslutte hvem som tas opp på ikke-akkreditert utdanning.[92] Sjef Cyberforsvaret og sjef Etterretningstjenesten melder inn behov vedrørende funksjonelle og akademiske krav til enten forsvarsgrensjef eller FHS. Sjef Forsvarets sanitet (FSAN) er fagmyndighet for medisinsk seleksjon og har ansvaret for å gi råd og anbefalinger til Forsvaret om helsekrav. Både sjef FHS og sjef FSAN har påvirkning på seleksjon til førstegangstjeneste og utdanning ved å gi føringer til seleksjonskriterier og metoder, og sjef FHS har myndighet til å beslutte hvem som skal tas opp til akkreditert utdanning.

I alt dette er det krevende å finne en tydelig og sterk strategisk HR-funksjon. Ligger den i Forsvarsdepartementet eller i Forsvaret? Slik vi ser det, rår ikke topplederne over de nødvendige virkemidlene for å kunne realisere de målene og ambisjonene de er ansvarlige for, der riktig kompetanse i samspill med teknologi er de vesentligste innsatsfaktorene. Behovet for å ansvarliggjøre sjefer og sikre tilgang på nødvendig kompetanse utfordrer dagens myndighet og ansvar. Forsvaret har laget én vei inn for militært personell der de tre sjefene for forsvarsgrenene dominerer. Det er uklart hvordan de mer spesielle kompetansebehovene til fellesavdelinger som Etterretningstjenesten, Cyberforsvaret og Forsvarets logistikkorganisasjon lar

---

83) *FPVS. Instruks for forsvarssjefens råd. 01.01.18*
84) *Forsvarsstaben. 2016. Forsvarets personellhåndbok del B Forvaltning av militært tilsatte, pkt 2.1.3*
85) *Kilde: FD V*
86) *Benevningen er besluttet endret til utdannings- og tjenesteplaner*
87) *Fagmyndighet: Ansvar og myndighet til å fastsette krav og angi faglige rammer innen et gitt virksomhetsområde for hele Forsvaret*
88) *Forsvarsstaben. 2014. Direktiv for HR-området.*
89) *Fagansvar: Ansvar og myndighet innen et avgrenset fagområde til å gi faglige råd, fastsette krav, utøve kontroll og gi pålegg innen rammer fastsatt av fagmyndigheten gjeldende for hele Forsvaret.*
90) *Informasjonsinnhenting FPVS april*
91) *Opptak gjennom felles seleksjons- og opptaksprosess*
92) *Forsvarsstaben. 2018. Bestemmelse om seleksjon, opptak og forvaltning av personell under utdanning*

Det er mange spørsmål det er verdt å stille seg: Hva tenker lederne når de rekrutterer til en HR-sjefsstilling? Hvem sitt ansvar skal det være å rydde plass til den fleksibiliteten Forsvaret trenger?

seg ivareta i et slikt regime. Vår dialog med fellesavdelingene har indikert at de ikke alltid opplever å få personell med riktig kompetanse fra forsvarsgrenene.

Det kan se ut som sjefene for forsvarsgrenene i stor grad påvirker om de øvrige DIF-sjefene får tilgang på relevant militær kompetanse. Dialogen utvalget har hatt med forsvarsgrenene har langt på vei avdekket at mangelen på personell, som forsvarssjefen tydelig adresserte i sitt fagmilitære råd, i praksis kan medføre at forsvarsgrenene enkelte ganger er nødt til å prioritere seg selv først. Det kan også se ut som sjef FPVS kan ha fått for stor innflytelse på bekostning av Forsvarsstabens HR-avdeling, og forvaltningsprosesser som i praksis reduserer myndighet driftsenhetene har i dag, bør revurderes. Det kan synes som at roller, ansvar og myndighet generelt bør bli tydeligere. I tillegg ser vi at det kan være en sammenheng mellom rotasjon på mellomledersiden innenfor HR, lav etterspørsel etter relevant fagkompetanse og erfaring innenfor de HR-relaterte stillingene, og et forvaltningssystem i Forsvaret som er komplisert, utdatert og kritisert av driftsenhetene. Det krever lederkraft, god erfaring og relevant kompetanse for kontinuerlig å forbedre rammebetingelsene for forvaltning av personell og kompetanse i Forsvaret. Hva tenker lederne når de rekrutteres til en HR-sjefsstilling? At de er en brikke i et stort system det er umulig å rydde opp i, og at de bare må leve med det før de roterer til neste stilling? Hvem sitt ansvar skal det være å rydde plass for den fleksibiliteten Forsvaret trenger?

Næringslivet har også vært der Forsvaret er nå. De beste har ryddet opp og lagd noe som er lettere og mer fleksibelt i bruk.

2.12. VI MENER

- Virksomhetsutvikling er viktig også for en krigsorganisasjon
- Forsvaret har tatt valg som medfører at organisasjonen ikke tilføres relevant kompetanse og mangfold som er nødvendig for å utvikle virksomheten i takt med i endrede krav og behov, og et trusselbilde i stadig endring
- Forsvaret vektlegger ikke virksomhetsutvikling i nødvendig grad. Dette vises gjennom:
  - få konkrete tiltak for å møte et økende trusselbilde i det digitale domenet
  - manglende evne til å ta frem ny teknologi til rask anvendelse
  - manglende gjennomføring av vedtatte beslutninger innenfor personell- og kompetanseområdet
  - en støttevirksomhet innenfor personell og kompetanse som ikke har tilpasset seg endrede mål og forutsetninger
- Forsvaret slipper ikke til relevant kompetanse og rekrutterer ikke blant de beste i samfunnet
- Den største utfordringen er at forvaltningssystemet er sammenvevd, teknokratisk og vanskelig å forstå. Det er behov for betydelig forenkling, og muligheten for å begynne på nytt med «blanke ark» bør vurderes

FPVS har en sentral rolle i det å velge ut personalet til de tre forsvarsgrenene ved at de har fagansvar for både rekruttering, seleksjon og tilsetting i både militære og sivile stillinger.

II

Anbefalinger

Økt lederkraft og mangfold i ledelsen må til for å gripe mulighetene og transformere Forsvaret s. 46

Noen grep må gjøres for å kunne utnytte mulighetene bedre s. 60

Flere grep må gjøres for å øke mangfoldet raskere s. 68

Øke tilgangen på relevant kompetanse s. 80

Insentiver for å beholde s. 106

Forsterke satsingen i nord s. 118

Redefinering av rammer, roller og ansvar s. 124

Faktabasert og datadrevet innsikt s. 136

3

Økt lederkraft og mangfold i ledelsen må til for å gripe mulighetene og transformere Forsvaret

Berit Svendsen
Leder for Vipps Internasjonal (utvalgsleder)

«Forsvaret trenger gjennomføringskraft og tempo for å utnytte mulighetene med ny teknologi.»

Økt lederkraft og mangfold i ledelsen må til for å gripe mulighetene og transformere Forsvaret

Vi mener de ambisjonene regjeringen har satt innenfor teknologi og innovasjon krever stor lederkraft. Det er lederne som avgjør om dette blir store ord uten handling, eller om mulighetene gripes slik at teknologi og innovasjon fører til økt operativ evne og høyere avkastning på investeringene. Virksomheten må transformeres i takt med nye behov. Det kan ikke gjøres uten tydelig, kompetent ledelse som setter en stø kurs og holder seg ved roret lenge nok til at igangsatte initiativer slår rot i organisasjonen.

Forsvaret har passert et veiskille der kompleksiteten er så høy at det krever en ny tenkning rundt hvem som leder hva, og hvilken kompetanse og erfaring som er nødvendig for å gjøre det. Forsvaret er en krigsorganisasjon og skal fortsatt være det. Det krever en helt unik og spesielt viktig kompetanse. Forsvaret er også en virksomhet som forvalter milliarder av kroner over statsbudsjettet, som må utvikles og drives på den mest effektive måten og kontinuerlig tilpasses endrede rammebetingelser og behov. Dette krever en annen spesielt viktig kompetanse. Vi mener Forsvaret i større grad må erkjenne at en krigsorganisasjon må virksomhetsutvikles raskere og mer kontinuerlig for å møte et trusselbilde i stadig endring. Da må Forsvaret utnytte styrkene i det mangfoldet av kompetanse og erfaring som samfunnet har å by på.

«Når topplederne går foran, vil resten av organisasjonen følge etter.»

Forsvaret må etterspørre og tilføres ny lederkraft og riktigere kompetanse på ledersiden for å evne å gripe de teknologiske mulighetene som finnes i dag, og transformere virksomheten så den bedre understøtter de mål og ambisjoner som er satt. Det må tas grep på kort sikt på toppledersiden for å gi Forsvaret et større mangfold. Sivilisering av lederstillinger og opprettelse av nye roller vil være nødvendig for raskere å få inn riktig erfaring og kompetanse. Det handler om å gripe mulighetene, og da må hvem som sitter rundt sjefenes bord, og hva vedkommende kan, tas opp til vurdering. Høy grad og lang ansiennitet som militær gir ikke automatisk riktig kompetanse for fremtiden. Selvfølgelig må disse lederne ha virksomhetsforståelse. Dette kan opparbeides på ulike måter uten å gå gradene i Forsvaret. De endringer som gjøres i toppledergruppen i Forsvaret, må forplante seg nedover i ledergruppene og organisasjonen. Når topplederne går foran, vil resten av organisasjonen følge etter. Vi må derfor starte på toppen for å klare å endre prosesser, virkemidler, rutiner og ikke minst kultur som ligger til grunn for dagens forvaltningspraksis og vektlegging av hva som er viktig i Forsvaret. Forsvarsdepartementet kan heller ikke stå uberørt av dette. Hvis ikke, blir det langt mellom ord og handling.

Det må ryddes i roller og ansvar slik at lederne bedre får kontroll på virkemidlene for å kunne levere det de har ansvar for. Økt tillit og ansvarliggjøring av ledere kan ikke komme uten at virksomheten etterspør og tilføres mer relevant kompetanse. Suksessen ligger i kombinasjonen.

Lederkraft handler også om evne til å kommunisere tydelige retningsvalg. Lederne må eie ambisjonene og tydelig kommunisere dem, slik at det bidrar til at vernepliktige og ansatte forstår hvordan Forsvaret skal utvikles fremover. Det må ryddes plass til et større mangfold i hele virksomheten. Det må kommuniseres tydelig fra toppen, repeteres, styres og måles til det er gjennomført.

Innenfor dette området er det mulig å komme raskt i gang, og alle fornuftige endringer som kan iverksettes raskt bør gjennomføres uten videre utredning og forsinkelser. Noen av tiltakene er imidlertid av mer gjennomgripende og strukturell karakter som det vil ta noe lengre tid å få effekt av, da det krever involvering av flere aktører. Effekt vil først måles over tid, og tiltak kan alltid justeres underveis der ønsket effekt ikke oppnås.

3.1. HØYE AMBISJONER KREVER STØRRE MANGFOLD RUNDT SJEFENES BORD

Vi mener Forsvaret må skape rom for mer relevant erfaring og kompetanse rundt sjefenes bord. Noen stillinger må siviliseres og fire roller prioriteres. Tre av rollene bør ha næringslivskompetanse for å få inn nødvendig mangfold og erfaring til å drive virksomhetsutviklingen av Forsvaret fremover.

Regjeringen vil at Forsvaret skal bli best på å nyttiggjøre seg eksisterende og ny teknologi, og anvende teknologi som en vesentlig drivkraft for utviklingen av Forsvaret.[93] I tillegg skal Norge bli blant de ledende landene i Europa på innovasjon, og innovasjonsevnen skal prege alle deler av virksomheten

93) *FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren*

i forsvarssektoren.[94] Forskning og studier viser at ledergrupper med mangfold treffer bedre beslutninger, arbeider mer innovativt og er mer produktive.

Evnen til å digitalisere og utnytte ny teknologi har vært i fokus i offentlig sektor og næringslivet i mange år. Forskere ved Handelshøyskolen BI definerer digitalisering som et verb som betegner en transformativ prosess der noe blir digitalt – en digital prosess, en digital organisasjon eller et digitalt samfunn. I en organisasjonsmessig kontekst handler det om transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten, til at det er en del av virksomhetens DNA.[95] Det betyr at forretningsmodell og -praksis, organisasjon og prosesser, er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi. Forskerne mener teknologi derfor ikke kan overlates til teknologene. Det er et ansvar for styret og toppledelsen som igjen forutsetter at de har nødvendig teknologikompetanse og er opptatt av hva teknologien kan benyttes til. Dersom de ikke har det, mener forskerne at de snarest må tre til side slik at digitalt innfødte ledere får en sjanse før det er for sent.[96] Dette er også utvalgets erfaring.

FFI trekker frem tilsvarende beskrivelser. Teknologi omtales som et gjennomgripende fenomen med fundamental påvirkning på utviklingen, og FFI understreker at teknologiutviklingen må sees i nær sammenheng med utvikling av personell, organisasjon og operasjonelle konsepter.[97] FFI er også tydelige på at en forutsetning for å nyttiggjøre seg ny teknologi er personell med innsikt i den teknologien som finnes – og den som kommer.[98] Med tanke på hvor fundamental påvirkningen av teknologi er, så er det ikke bare medarbeiderne, men også toppledere og ledere, som må ha teknologiinnsikt for å nå de nevnte ambisjonene.

Dagens topp- og mellomledelse i Forsvaret består av personell med høy grad, relativt høy gjennomsnittsalder og lang ansiennitet. Flertallet har hovedsakelig ansienniteten sin, og dermed erfaringen sin, fra forsvarssektoren. Kvinneandelen er lav.

Dette kan være med på å forklare hvorfor den interne kulturen ikke ser ut til å klare å absorbere et større mangfold. Lederne må gå foran og vise vei. Uten et større mangfold vil Forsvaret i mindre grad ha forutsetninger for å øke innovasjonstakten og utnytte det betydelige potensialet som ligger i eksisterende og ny teknologi. Behovet for mangfold er særlig viktig når ambisjonene som settes krever kompetanse og erfaring det ikke utdannes til gjennom Forsvarets høgskole eller våpenskolene i Forsvaret. Det er heller ikke sikkert det er alder og ansiennitet som kvalifiserer for å ta Forsvaret til et nytt teknologisk nivå gjennom hyppig bruk av innovasjon og eksperimentering. Derfor er det avgjørende å tilføre Forsvaret nødvendig kompetanse utenfra.

«Forsvaret har ikke tilstrekkelig relevant mangfold i kompetanse og erfaring rundt sjefens bord for å kunne evne å videreutvikle Forsvaret.»

Fire roller blir viktigere rundt sjefens bord fremover

Evne til virksomhetsutvikling blir langt viktigere fremover. Gjennom bruk av tre eksempler vil vi vise at Forsvaret må tenke nytt innenfor sammensetningen av topp- og mellomledelsen. Et eksempel er fra næringslivet, et fra offentlig virksomhet og et fra en annen forsvarsnasjon.

Det første eksempelet knytter seg til beste praksis fra næringslivet som viser at det i stort er fire roller som må ha en tydelig plass rundt toppsjefens bord. Teknologen (CTO[99]) vil ha det overordnede ansvaret for all teknologi i virksomheten, både for teknologien i den operative virksomheten og hva som gjøres rundt teknologi i forskningsmiljøene. Teknologen vil peke ut retning innenfor teknologiområdet, og prioritere hva som bør tas i bruk på hvilket tidspunkt og med hvilken effekt. Dette er ikke en rolle for gårsdagens IT-sjef, men innebærer ansvar for å drive endringsagendaen for det digitale taktskiftet. Dette må gjøres i tett samarbeid med de operative enhetene (rolle to) og HR-ansvarlig (rolle tre). Sammen vil de sørge for at det utvikles riktig kompetanse for å gjennomføre de teknologiske endringene. Her må også betydningen av å avvikle kompetanse tas inn. Ny teknologi erstatter ofte eldre teknologier.

Økonomen er den fjerde rollen, og sørger sammen med teknologen, HR-ansvarlig og det operative miljøet, for at de økonomiske konsekvensene, i form av gevinster ved innføring av ny teknologi, synliggjøres. Økonomen i toppledergruppen er den som har oversikten over hele virksomheten og påser at den samme jobben ikke gjøres flere steder i virksomheten. Vedkommende er faglig suveren, og kan forklare hvordan den økonomiske utviklingen blir fremover, samt hvorfor status er som det er i dag. Dernest forstår økonomen risiko, håndterer risiko og foreslår eventuelle korrigerende tiltak. Økonomen forstår virksomhetens drivere og hva som driver den fremover. Økonomen må evne å lage et styringsverktøy som ser sammenhengen mellom de strategiske og de økonomiske driverne for virksomheten.

Televerket, senere Telenor, har de siste 40 årene vært drevet av tydelige visjoner og mål basert på endringer og muligheter forårsaket av ny teknologi. Telenor har evnet å ta teknologien i bruk til riktig tid, ved å bygge ny kompetanse og avvikle kompetanse. Televerket var etter andre verdenskrig ansvarlig for et av de dårligst utviklede telenettene i Europa. Ved hjelp av fremsynte ledere og teknologer klarte selskapet å ta i bruk ny teknologi og gjøre de nødvendige endringer på kompetansesiden. Norge fremsto derfor som et av verdens beste teleland i 1995. Deretter startet utviklingsreisen fra å være nasjonal operatør til å bli en av de største mobiloperatørene i verden.

---

94) FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren
95) BI. Andersen og Sannes https://www.magma.no/hva-er-digitalisering
96) Aftenposten kronikk 14.09.16 Norske toppledere på bunn i digitalisering. Ragnvald Sannes og Espen Andersen, Senter for digitalisering, Handelshøyskolen BI
97) FFI-rapport. Technological trends and their impact on defence planning. 20/00228
98) FFI. Innspill til LTP på teknologiutvikling og innovasjon. August 2019
99) Chief technology officer (CTO)

Nye roller rundt sjefens bord

Forsvarssjefens ledergruppe bør inkludere en teknolog (CTO), en HR-ansvarlig og en økonom. Rollene bør være sivile, og det bør hentes inn næringslivskompetanse med erfaring fra vellykket teknologitransformasjon. Rollene må rapportere direkte til forsvarssjefen – ikke til en stabssjef. Teknologen (CTO), HR-ansvarlig og økonomen vil fremover måtte være motor og drivkraft for virksomhetsutvikling i Forsvaret. Det vil være disse rollene som skal sørge for at Forsvaret har et forvaltningssystem som er tilpasset de behov driftsenhetene har, og være drivkraften bak nødvendige tilpasninger av organisasjon og kompetanse for bedre å møte behovene til et høyteknologisk forsvar.

Mye av dette kan tilskrives evnen til å se mulighetene med ny teknologi kombinert med å ha kraft og mot til å ta den i bruk, for så å endre hele virksomheten og bygge betydelige verdier. Alt ble iverksatt og gjennomført av toppledelsen, med et tydelig ansvar for teknologi, HR, økonomi og de operative, gjennomførende enhetene. Tempoet i endringsprosessene har også spilt en avgjørende rolle, slik at riktige posisjoner kunne tas.

Det andre eksempelet er fra offentlig sektor der vi ser at organisasjoner fokuserer på hvordan de kan utnytte teknologi optimalt for forretningsdriften. Statlige virksomheter som Innovasjon Norge organiserer seg nå slik at HR og teknologi er samlet i én rolle, rundt sjefens bord. Innovasjon Norge skal gjøre et digitalt taktskifte for å øke hastigheten i sin digitale omstilling. Derfor opprettet de i januar 2020 stabsenheten «Mennesker og teknologi», som skal bidra til å realisere Innovasjon Norges strategiske mål og ambisjoner,[100] og legge til rette for en organisasjon som har kompetanse og kapasitet til å oppfylle selskapets samfunnsoppdrag. Stabsenheten skal også sørge for en helhetlig tilnærming til IT-utvikling, og sikre stabil og tilfredsstillende drift.[101]

Det tredje eksempelet er fra Försvarsmakten, det svenske forsvaret, og viser en noe annerledes praksis knyttet til hvilke roller som må være militære og sivile. Siden 2005 har det svenske forsvaret hatt rollen generaldirektør – en sivil stilling organisert som nummer to etter forsvarssjefen. Bakgrunnen for opprettelsen var et behov for å styrke den økonomiske styringen av virksomheten. Generaldirektørens ansvar handler om å støtte forsvarssjefen med oppfølging og analyse av de oppdrag og oppgaver som forsvarssjefen har tildelt underliggende sjefer, og lede utviklingen av virksomhetens interne styring og kontroll.[102] På nettsidene sies det at forsvarssjefen og generaldirektøren utvikler Försvarsmakten sammen, og at begge bidrar med sine respektive kompetanser.

Ledelsen i det svenske forsvaret består av 11 toppledere. Av disse er sjefsjuristen, økonomidirektøren og generaldirektøren sivile.[103] Dette åpner for muligheten for et større mangfold i erfaring og utdanning rundt sjefens bord. Til sammenligning består det norske Forsvarets ledelse av 21 toppledere.[104] Ikke alle disse direkterapporterer til forsvarssjefen. Av disse er sjef Forsvarets logistikkorganisasjon og sjef HR sivile. Forsvaret anvender med andre ord militært personell innenfor områder som økonomi, styring, ledelse av HR-senter, ledelse av fellesfunksjoner og ledelse av en akkreditert høyskole.

Statlige virksomheter som Innovasjon Norge organiserer seg nå slik at HR og teknologi er samlet i én rolle, rundt sjefens bord. Erfaring fra næringslivet verdsettes.

SHIFTER

Innovasjon Norge henter nye ledere fra næringslivet

Lederkabalen i Innovasjon Norge snart komplett etter fjorårets omorganisering.

Topp- og mellomledergruppene i Forsvaret trenger mer relevant kompetanse og erfaring

Forsvarssjefens ledergruppe bør inkludere en teknolog (CTO), en HR-ansvarlig og en økonom. Rollene bør være sivile, og det bør hentes inn næringslivskompetanse med erfaring fra vellykket teknologitransformasjon. Rollene må rapportere direkte til forsvarssjefen – ikke til en stabssjef. Teknologens (CTO) ansvarsområde vil strekke seg utenfor Forsvarets virksomhet fordi verdikjeden er fordelt mellom ulike etater – en modell næringslivet ikke ville anbefalt. CTO må derfor ha det overordnede ansvaret for all teknologi i forsvarssektoren. Ansvaret gjelder både for teknologien i den operative delen, innenfor drift og beskyttelse av egen IKT i Cyberforsvaret og for det som gjøres rundt teknologi i forskningsmiljøene ved Forsvarets forskningsinstitutt. CTO har ansvaret for å tverrprioritere, slik at effekter og ressurser sees i sammenheng. Gitt den urovekkende beskrivelsen om at forsvarssektoren samlet sett ikke er i tilstrekkelig stand til å utnytte ny teknologi, vil dette være avgjørende grep å ta.[105] Vi opplever likevel at det er positive ting på gang på tvers av etatene. Virksomhetsutviklingsprogrammene MAST (skytjenester) og Mime (kampnær IKT) forener operative miljøer, industri og forskningsmiljøer som ICE Worx. Slike initiativer må heies frem, men samtidig kan ikke forsvarssektoren belage seg på ildsjeler og et knippe nøkkelpersoner som er høyt motivert for å ta frem ny teknologi i Forsvaret. Ildsjeler må ha toppledere som hjelper til og sørger for systemer og kompetanse til å understøtte ambisjonene. Det er et topplederansvar.

100) *Shifter nyheter. Innovasjon Norge henter nye ledere fra næringslivet. Publisert 26.05.20*
101) *Stillingsannonse fra Innovasjon Norge: Innovasjon Norge styrker sitt lederteam, februar 2020*
102) *RFI Sverige. Försvarsmaktens Interna Bestämmelser (FIB) 2020:1 Arbetsordning*
103) *https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/sa-leds-forsvarsmakten/forsvarsmaktsledningen/*
104) *Forsvarets årsrapport, 2019*
105) *IKT-strategi for forsvarssektoren - hoveddokument, 2020*
106) *Sjøforsvaret, Hæren, Luftforsvaret, Forsvarets logistikkorganisasjon og Cyberforsvaret*

Teknologen (CTO), HR-ansvarlig og økonomen vil fremover måtte være motor og drivkraft for virksomhetsutvikling i Forsvaret. Det vil være disse rollene som skal sørge for at Forsvaret har et forvaltningssystem som er tilpasset de behov driftsenhetene har, og være drivkraften bak nødvendige tilpasninger av organisasjon og kompetanse for bedre å møte behovene til et høyteknologisk forsvar.

Forsvaret kan differensiere seg i markedet med tydelige mål, høye investeringsbudsjetter knyttet til teknologi og forhåpentligvis både topplederforankring og nødvendig handlingsrom. Det vil tiltrekke seg dyktige kandidater både innenfor teknologi, HR og økonomi. Tiltaket har to viktige effekter: Å gi Forsvaret tilgang til riktigere erfaringsbakgrunn, noe som er nødvendig for å nå de ambisjonene som er satt, og raskere å få et større mangfold i toppledelsen, noe som øker sannsynligheten for at resten av organisasjonen følger etter.

De valg som tas innenfor forsvarssjefens ledergruppe må også gjennomføres på mellomledernivå, noe som i praksis betyr at de fire rollene må etableres og inngå i ledergruppen på DIF-nivå. Disse er avgjørende for at DIFen skal kunne ha riktig kompetanse til å utnytte de teknologiske mulighetene og videreutvikle virksomheten fremover. Teknologen på DIF-nivå må rapportere i stiplet linje til teknologen (CTO) i forsvarssjefens ledergruppe. Det samme må en ny CIO-funksjon som vil bli omtalt senere (jf kap 4.2).

Vi har sett nærmere på ledergruppene til et antall utvalgte driftsenheter[106] der beslutninger innenfor strategi, veivalg og helhetlig styring av driftsenheten tas. Disse synes i liten grad å ha en teknolog rundt sjefens bord i dag. Unntaket er Cyberforsvaret. Roller som knytter seg til plan, utvikling og strategi antas å ha et ansvar for teknologiutviklingen i driftsenheten. Disse ledes av offiserer og rapporterer til en stabssjef i hver driftsenhet. HR-ansvarlig og økonomiansvarlig ledes også av offiserer og rapporterer til en stabssjef. Stabssjefene er militære foruten stabssjefen i Cyberforsvaret og Forsvarets logistikkorganisasjon.

Vi har ikke kompetansekartlagt de som sitter i disse funksjonene i dag, men vil på generelt grunnlag si at dersom HR-miljøene i DIFene er forvaltningsorientert og økonomimiljøene er innrettet mot controlling så er DIFene i mindre grad kompetansemessig og erfaringsmessig rustet til å drive virksomhetsutvikling fremover i tråd med beste praksis fra næringslivet skissert over.

«Teknologen (CTO), HR-ansvarlig og økonomen vil fremover måtte være motor og drivkraft for virksomhetsutvikling i Forsvaret.»

HR-ansvarlig, økonomiansvarlig og teknologiansvarlig på DIF-nivå bør være sivile stillinger slik at det er mulig å tiltrekke seg relevant kompetanse og erfaring fra næringslivet og andre offentlige virksomheter. Det må tilsettes kandidater med erfaring fra store endringsprosjekter der teknologi har vært en viktig driver. Rapporteringslinjene bør endres slik at disse rollene rapporterer direkte til sjefen for driftsenheten som gir mandatet og følger opp den enkelte tett koblet mot de mål som er satt for utviklingen av driftsenheten. Dernest bør alle tre rollene sitte fast rundt sjefens bord i den ledergruppen der beslutninger innenfor strategi, veivalg og helhetlig styring tas. Da vil disse rollene være i en posisjon til å kunne bidra til å gripe muligheter og transformere virksomheten i retning av et høyteknologisk forsvar.

Potensialet er absolutt tilstede, og et slikt tiltak vil gjøre Forsvaret bedre rustet for tempo og gjennomføring av mål og ambisjoner. Vår erfaring er at en god leder ikke kan lede hva som helst. På samme måte som det å være operativ sjef i Forsvaret krever at man må ha lang erfaring fra operative miljøer, tjeneste i internasjonale operasjoner og fellesoperativ tjeneste, må en HR-ansvarlig, økonomiansvarlig eller teknologiansvarlig forventes å ha erfaring og kompetanse innenfor sitt fag for å kunne bidra til å løse komplekse problemstillinger.

Ambisiøse sivile vil se etter muligheter for å gjøre karriere. Dersom alle lederstillinger i Forsvaret er forbeholdt militært personell, vil sivile talenter antakelig vurdere andre arbeidsgivere som mer attraktive. Vi tror potensialet for re-rekruttering vil øke dersom Forsvaret har sivile stillinger på høyt nivå som re-rekrutterte med tung sivil erfaring kan tre inn i dersom de ikke ønsker å gå tilbake til en militær karriere.

Det må gjøres en vurdering av hvor mange som skal sitte rundt toppsjefens bord. Slik forsvarssjefens ledergruppe er sammensatt i dag, kan vi ikke se at det gir muligheter for raske beslutninger, tempo og gjennomføring. Beste praksis fra næringslivet er 8-12 personer i toppledergruppen.

Militærordningen løfter frem spesialistene som faglige rådgivere for offiserene. Dette legger, etter vår mening, godt til rette for at relevant kompetanse og erfaring kan få plass rundt sjefenes bord. Etter en gjennomgang av ledergruppene i Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Cyberforsvaret har vi oppfattet at ledergruppene består av offiserer på de høyeste gradsnivåene og deres sjefs-/mestersersjanter på tilsvarende høye gradsnivåer. Militærordningen er med andre ord anvendt til å forsterke et allerede begrenset mangfold i utdanning, erfaringsbakgrunn, alder og ansiennitet. Vi tror Forsvaret i sin fortolkning av militærordningen kan ha vært for opptatt av hierarki i grader fremfor hvilken kompetanse som er viktigst.

Forsvaret må ta et oppgjør med tanken om at de med høyest grad utelukkende er de som inngår i besluttende fora. Dernest må Forsvaret finne mekanismer som sikrer at nødvendig fagkompetanse følger en sak frem til beslutning. Næringslivet gjør dette på ulike måter. I DNB delegerer ledergruppen enkelte beslutninger til «nøkkelteam» bestående av ledere og spesialister, i tråd med ambisjonen om å delegere utover og slippe spesialistene til. På styresiden blir det stadig mer vanlig å hente inn unge, digitale talenter til styreverv. Grieg Seafood ASA arbeider i matrise og lytter til faggrupper før strategiske beslutninger fattes. De praktiserer også delegering av globalt ansvar og mandat til spesialister som ikke er en del av den øverste ledergruppen. I Vipps tas fageksperter med i toppledermøtene når vanskelige saker skal besluttes, og i Telenor har enkelte fageksperter møterett i ledermøtene eller har «stiplet linje» til sjefen og møter ved behov.

Ledergruppen i Forsvarsdepartementet (FD) kan ikke stå upåvirket av de ambisjonene som er satt for Forsvaret. Det er avgjørende med høy grad av teknologiinnsikt i Forsvarsdepartementets ledergruppe. Hvis ikke vil FD stå i fare for ikke å se hvordan departementet best kan legge til rette for tempo og gjennomføring for å kunne drive Forsvaret videre i arbeidet med å transformere virksomheten.

Ved å begynne på toppen, med å åpne Forsvarets ledelse for et større mangfold og mer relevant kompetanse tilpasset fremtidens høyteknologiske forsvar, vil det være langt enklere å gjøre det samme lenger ut i Forsvarets organisasjon. Vi mener dette må til for at Forsvaret skal komme videre.

3.2. ØKT KRAFT TIL ENDRING KOMMER GJENNOM Å SATSE PÅ MANGFOLD

Vi mener det er et topplederansvar å øke mangfoldet i Forsvaret og sikre relevant kompetanse og erfaring fremover. Det krever vilje, evne og mangfoldkompetanse.

Parallelt med at det tas grep på ledersiden i Forsvaret, må toppledelsen starte det mer langsiktige arbeidet med å sørge for at resten av Forsvaret åpnes for et større mangfold. Dette krever endringer i prosesser, virkemidler, rutiner og ikke minst i den kulturen som ligger til grunn for dagens forvaltningspraksis og vektlegging av hva som er viktig i Forsvaret. Uten toppledere som ønsker mangfold, og har kompetanse til å realisere et større mangfold i praksis, vil ikke Forsvaret lykkes.

Toppledere må derfor enes om mål og sette mangfold øverst på agendaen. Det er ikke nødvendig med en ny utredning for å komme i gang. Det viktige nå er å stå skulder ved skulder, og være både utålmodige og støttende når det gjelder å følge opp målene. Arbeidet kan ikke delegeres til HR. Toppledere må eie det selv. Deres hovedansvar er å sikre fremdrift, men også å sørge for at det er transparens i kriteriene for valg av kandidater og hvilke kvalifikasjoner som er vektlagt.

Toppledere må være de fremste til å snakke om endringer i lederrollen og hvordan andre egenskaper i langt større grad blir viktigere fremover. Operativ erfaring må suppleres med andre krav til kompetanse og erfaring når teknologi, innovasjon og eksperimentering i større grad skal være en drivkraft for utviklingen av Forsvaret. Det haster med å få ut budskapet, og det kan ikke gjentas for ofte fra toppledere. Noen av dem som mener det er «deres tur», vil bli skuffet. De vil mene at de har gjort «alt riktig» og puttet de «riktige stenene i sekken». Likevel vil de forbigås av andre som har bygget en annen type kompetanse og erfaring. Da er det viktig at de som blir skuffet ikke får lov til å prege kulturen videre i Forsvaret. Tydelig ledelse er nøkkelen. Toppledere må sørge for å forklare og reorientere, og aldri la det være tvil om at det er dyktige og kompetente talenter det satses på i Forsvaret.

«Dagens forsvar, inkludert våre mest operative avdelinger, er helt avhengig av forskjellig type praktisk og teoretisk kompetanse fra begge kjønn. Forsvaret trenger fortsatt soldater og ledere med god fysisk kapasitet. Samtidig trenger Forsvaret også mennesker med teknologisk forståelse, analytiske evner, språkkunnskaper og relasjonskompetanse.»[107]

Eirik Johan Kristoffersen, sjef for Hæren. Tonje Skinnarland, sjef for Luftforsvaret. Nils Andreas Stensønes, sjef for Sjøforsvaret

I tillegg må toppledere gjennomgå en betydelig oppgradering i hva det innebærer å lede og utvikle et nødvendig mangfold. Dette er en kompetanse de i liten grad har i dag. Stadig flere ledere i næringslivet tar sertifisering eller etterutdanning i mangfoldsledelse. Regjeringens politikk understreker behovet for økt mangfoldskompetanse.

Brenna hevder at mangfoldsledelse handler om organisasjonens politikk, strategi, ledelse, systemer og kulturbygging.[108] Hun påstår at lederes begrensede og manglende kunnskap om hvorfor mangfold er viktig, og ikke minst hvordan det må ledes, er noe av årsaken til at norsk arbeids- og næringsliv svekker sin konkurransekraft. Brenna mener mangfoldskompetanse er noe som kan læres og utvikles hos alle, og at denne kompetansen vil være nøkkelen for ledere til å forstå, lede og ikke minst få effektene av mangfoldet blant ansatte.

3.3. ØKT LEDERKRAFT KOMMER GJENNOM ANSVARLIGGJORTE LEDERE MED KONTROLL PÅ VIRKEMIDLENE FOR Å LEVERE

Vi mener Forsvarets toppledere må ha kontroll på virkemidlene de trenger for å levere. Det viktigste virkemiddelet er personell med riktig kompetanse.

Næringslivet er opptatt av å ha «de beste folka» med den riktige kompetansen. Dette er det viktigste grunnlaget for at en leder skal kunne levere det vedkommende har ansvaret for. Næringslivet er opptatt av talent, men også hvilket potensial man ser i en kandidat. Fremover er evnen til å lære nye ting langt viktigere enn akkurat hva vedkommende kan i dag. Evne til å lære blir derfor en viktig egenskap ved nyrekruttering fremover. En av de viktigste lederoppgavene er å sikre at nødvendig kompetanse utvikles, vedlikeholdes og eventuelt erstattes når den ikke lenger er relevant.

Instruksene til de ulike sjefene for driftsenhetene i Forsvaret viser at de har hvert

---

107) *DN 22.01.20 Kristoffersen, Skinnarland, Stensønes. Vi velger ikke ukvalifiserte på bekostning av kvalifiserte. https://www.dn.no/innlegg/forsvaret/likestilling/kjonnskvotering/innlegg-vi-velger-ikke-ukvalifiserte-pa-bekostning-av-kvalifiserte/2-1-740689*

108) *Brenna, Loveleen Rihel. 2018. Mangfoldsledelse. Cappelen Damm. Oslo*

109) *Forsvaret, 2019. Forsvarets fellesoperative doktrine, kap 8 https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y*

SECURITAS / Innovasjon og kulturendring

Securitas er verdens største sikkerhetsselskap med 370 000 ansatte i 56 land. Strukturen på selskapet har likhetstrekk med en militær organisasjon og deler også mange av utfordringene man vil finne i en militær struktur. Rutiner, trening, manualer og kultur skal sikre at ansatte ut på enkelt-objekt kjenner sitt oppdrag. Vektere på jobb må kjenne mandatet sitt og løse oppdrag etter «sjefens intensjon» selv om oppdraget og situasjonen kan variere mye. Ledere er i stor grad rekruttert fra egne rekker og mange av lederne har gått gradene fra vekter til ledere, og helt opp til konsernsjefsnivået.

Selv om sikkerhetsbransjen i stor grad bygger på elektronisk overvåkning og alarmer, har teknologi og IT i liten grad vært systematisert og sett på som et strategisk verktøy. Dette har endret seg over de siste årene og digitalisering i Securitas handler om å skape økt nytte for kundene. Dagens tjenester kompletteres med digitale verktøy som bidrar i det strategiske sikkerhetsarbeidet.

For et stort utvalg kunder i Sverige analyserer vi data fra egen virksomhet sammen med analyse fra andre datakilder. Ut fra slike analyser kan vi predikere risiko med opptil 80% presisjon. På denne måten kan vi sende våre vektere til de områdene det er størst risiko for hendelser til rett tidspunkt og før hendelsen inntreffer. Målet er at denne type tjenester tilgjengeliggjøres for en større andel av kundene i fremtiden og Norge står for tur neste år.

Securitas har økt tjenestekvaliteten og kundeverdien vesentlig bare halvannet år etter etablering av nytt stordata- og teknologikonsept. Transformasjonen av selskapet innebar ansettelse og integrering av ny kompetanse fra teknologisektoren, trening av nye og mer erfarne ansatte i teknologianvendelse i et operativt sikkerhetsmiljø og ikke minst systemintegrering. I tillegg har selskapet utfordret en kultur hvor ledere i stor grad kom fra egne rekker og kunne lede basert på egne erfaringer og bransjetradisjoner.

Martin Holmen, adm. direktør, Securitas AS

sitt selvstendige ansvar for å styrkeprodusere til egen struktur. Fellesoperativ doktrine, datert i 2019, definerer styrkeproduksjon som:

Alle aktiviteter som bidrar til at militære kapasiteter er klare til innsats i henhold til operative krav, og som bidrar til at kapasiteten kan løse de oppdragene som pålegges. Dette omfatter utdanning og øvelse, utvikling av taktikk, organisering av styrker og spesifikasjon av materielle kapasiteter. Styrkeproduksjon omfatter aktiviteter som skjer både i den daglige virksomhet og ved styrkeoppbygging.[109]

Som vist i nåtidsbeskrivelsen har de ulike forutsetninger for å kunne levere på et slikt ansvar. Dette henger sammen med at eierskapet til personellet ligger hos sjef Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Disse har også ansvaret for det militære personellets karriereutvikling, og har beordringsmyndigheten som i praksis betyr at de bestemmer hvor om lag halvparten av det militære personellet skal jobbe. Tilsettingsforholdet er regulert i Forsvarsloven, og sier at militært personell er ansatt i grad og forsvarsgren. Utvalget er blitt fortalt at dette ikke var oppe til diskusjon da denne loven ble endret for noen år siden.

Sett med næringslivets øyne er det vanskelig å forstå at sjefene for driftsenhetene i Forsvaret ikke har et selvstendig ansvar for å skaffe relevant kompetanse tilpasset det spesielle behovet driftsenheten har. Heller ikke hvordan de skal skaffe seg relevant kompetanse ser det ut som sjefene for driftsenhetene har ansvaret for. Dette bestemmes i stor grad av sjef Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS). Etter en gjennomgang av seleksjon og rekruttering i Forsvaret, har vi erfart at det er «grønn tjeneste» som prioriteres fra FPVS' side. Det er på høy tid å gjøre endringer i roller og ansvar. Det er god praksis å kjøpe tjenester og støtte fra et HR-senter, men ansvaret og kunnskapen om hvilken kompetanse det er nødvendig å tiltrekke seg må ligge hos DIF-sjefene. Disse må selvfølgelig få støtte fra en strategisk HR-funksjon som ser de store linjene, og gode prosesser og leveranser fra HR-senteret.

Dagens praksis for tilsetting er lite egnet til å løse nåtidens og fremtidens differensierte og stadig mer spesialiserte kompetansebehov. Det er derfor nødvendig å gjøre endringer i tilsettingsforholdet for militært personell slik at sjefene for driftsenhetene får kontroll på det aller viktigste virkemiddelet de har for å levere – personell med riktig kompetanse. Ved å ansvarliggjøre sjefene vil vi antakelig også se at nye typer talenter vil kunne dyrkes frem. Endringer i tilsettingsforholdet vil kanskje også kunne bidra til å redusere rotasjonen av både offiserer og spesialister, noe vi mener er nødvendig for å øke gjennomføringsevnen fremover. En viss rotasjon må likevel opprettholdes da kompetansegrupper i Forsvaret også strekker seg på tvers av driftsenhetene og Forsvaret, som andre virksomheter, er avhengig av å stimulere til en god læringskultur. Den distribuerte basestrukturen gjør også at Forsvaret er avhengig av en hensiktsmessig geografisk rotasjon. Hovedpoenget er imidlertid at rotasjonen må skje med bakgrunn i kompetanse og

gode leveranser i foregående stilling, og med en tydelig forankring i driftsenhetenes ulike ansvarsområder.

Ved å ansvarliggjøre sjefene, vil de i større grad kunne vurdere om de skal løse de oppdragene de har ved bruk av egne årsverk, ved å anvende lærlinger, reservister eller inngå ulike partnerskap med sivile aktører. Økt tillit til driftsenhetssjefene, i form av delegering av makt og myndighet og gjerne også budsjetter, må ikke gjøres uten krav om å vise i praksis at det satses på større mangfold og relevant kompetanse og erfaring tilpasset fremtidens behov.

Vi har forståelse for at det er mye kultur og identitet knyttet til de tre forsvarsgrenene. Samtidig er det viktig at ikke historien står i veien for å sikre et relevant forsvar for fremtiden. Her håper vi Forsvaret finner gode løsninger, og at Forsvarsdepartementet og Stortinget er villige til å gi Forsvaret økt fleksibilitet og handlingsrom til å levere fremover.

Økt ansvarliggjøring av sjefer vil kunne medføre økt engasjement for å lede Forsvaret fremover. Andre forsvarsnasjoner er på det samme sporet. Det nederlandske forsvarsdepartementet igangsatte i 2018 fire pilotprosjekter, der utvalgte sjefer fikk delegert mer ansvar.[110] Sjefene fikk større frihet til å avgjøre tilsetting av personell, innkjøp og budsjettdisponering. Endringen ble implementert for å oppnå et annet tankesett hos sjefene, med større drivkraft til å løse utfordringer som står i veien for en mer fleksibel og agil forsvarsorganisasjon. I pilotene inngikk sjef for Cyberforsvaret, Etterretningstjenesten og de to spesialstyrkene. I pilotperioden fikk sjefene bistand fra et lite team til å finne raske løsninger, for eksempel knyttet til det å tiltrekke seg talenter og det å håndtere budsjettene på en bedre måte.

3.4. ØKT LEDERKRAFT KOMMER GJENNOM TYDELIG KOMMUNIKASJON OG EIERSKAP

Vi mener det er et lederansvar å kommunisere mål og ambisjoner på en tydelig måte. Dette er nødvendig for å tiltrekke, rekruttere og beholde den kompetansen Forsvaret vil trenge mye mer av i tiden som kommer. Forsvaret kjemper om de kloke tech-hodene med næringslivet og andre spennende aktører i Norge og i utlandet.

Flinke folk vil jobbe for arbeidsgivere som vil noe og har høye ambisjoner. Her kan Forsvaret markere seg positivt fremover.

Utvalgets erfaring er at dette også er næringslivets oppskrift på suksess. Tydelige ambisjoner og mål i kombinasjon med bruk av teknologi, har bidratt til suksesser som DNBs etablering av Vipps.

«I etableringen av Vipps ble det opprettet en ny type organisasjon som fortsatt var en del av DNB, men etter prinsipper fra startup-bedrifter med vide fullmakter og direkte tilgang til konsernsjefen for raske beslutninger.»

Vipps ble etablert med utgangspunkt i en tydelig ambisjon om at det skulle være like enkelt å sende penger som å sende SMS. Ambisjonen var også å komme ut i markedet før danske Mobilepay. For å legge til rette for innovasjon, tempo og gjennomføring, ble det opprettet en ny type organisasjon som fortsatt var en del av DNB, men etter prinsipper fra startup-bedrifter. «Vipps-aksjonsteam» i DNB fikk vide fullmakter og direkte tilgang til konsernsjefen for raske beslutninger. De fikk også operere på utsiden av enkelte konsernrutiner og -retningslinjer der disse hindret nødvendig fremdrift. Vipps var en egen merkevare, men var likevel en del av DNB i denne utviklingsfasen. Vipps og Betaling ble etablert som en del av konsernledelsen i DNB for å sørge for tilstrekkelig kraft, prioritet og oppmerksomhet, før utskillelsen og sammenslåingen med andre banker i 2017. Vipps-aksjonsteam ga fleksibilitet og evne til rask endring og tilpassing til ny teknologi innenfor et stort konsern. Det var avgjørende hvordan konsernsjefen og konsernledelsen tok sterk del i og var sterke støttespillere ved å tydeliggjøre retning, og samtidig gi vide fullmakter og frihet til det operative og strategiske lederskapet. Dette er erfaringer Rune Bjerke, som daværende konsernsjef i DNB, og Berit Svendsen, som daværende styremedlem i DNB, omtaler som viktige læringserfaringer for etableringen av Vipps.

Innovasjonen bidro til å endre bankbransjen fundamentalt ved å utfordre forretningsmodellen, hva som er prioritert kjernevirksomhet og hvordan DNB organiserer seg rundt kunden. Vipps gikk fra å være en startup-boble i DNB til å bli et eget selskap, eid av flesteparten av de norske bankene. Dette er et konkret eksempel på nye arbeids- og organiseringsformer som følger av kontinuerlig utvikling, teknologi og innovasjon, som regjeringens langtidsplan for forskning og utvikling viser til.

Forsvaret må utnytte styrkene i et digitalisert Norge og løfte ambisjonen om å være best på å nyttiggjøre seg ny teknologi, kommunisere den tydelig og la den bli en ledetråd for endring og utvikling. Alle ansatte i Forsvaret må eie og leve ambisjonen. Alle kommunikasjonsflater må understøtte budskapet.

3.5. ØKT LEDERKRAFT KOMMER MED KOMPETANSE OG EVNE TIL Å DRIVE ENDRING OVER TID

Vi mener Forsvaret trenger riktig ledelse fremover for å transformere organisasjonen slik at den er bedre rustet til å nyttiggjøre seg teknologi og bruke innovasjon og eksperimentering til å få mer ut av dagens våpenplattformer.

Andelen av det militære personellet som bytter stilling hvert år har ligget stabilt på om lag 33 prosent de siste fire årene, til tross for forsøk på å redusere rotasjonshastigheten. Instruksen[111] setter føringer om minimum tre år i stilling før den militært tilsatte på søknadssystemet kan tiltre i annen stilling. Dette for å unngå uhensiktsmessig rotasjon. Videre viser instruksen til at Forsvaret skal opprettholde en hensiktsmessig rotasjon for personellet på søknadssystemet.

---

110) Bilaterale samtaler mellom FD Norge og FD Nederland i 2018 og 2019

111) Forsvarsdepartementet. 2020. Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)

NATOs generalsekretær Jens Stoltenberg viser til at man under første verdenskrig ikke var forberedt på moderne krigføring, og advarer mot at det samme kan skje igjen dersom vi ikke skjønner hva kombinasjonen av kunstig intelligens, selvstyrende og autonome våpensystemer, droner og ansiktsgjenkjenning får for krigføring. Gjengitt av Forsvarets Forum, Den internasjonale sikkerhetskonferansen i Munchen, februar 2020.

«Det er resultater og effekter som teller og derfor vil Forsvaret trenge ledere som sitter i ro lenger og blir ansvarliggjort for det de oppnår eller ikke oppnår.»

Utvalget har blitt fortalt at rotasjonstakten for offiserene vil øke når antall offiserer skal utgjøre 30 prosent av det militære personellet. Hvis det stemmer, må alle varsellamper lyse og strategisk HR må trekke i nødbremsen. Forsvaret vil fremover trenge langt mer ledelse. Store transformasjoner krever tålmodig lederskap. Det er resultater og effekter som teller og derfor vil Forsvaret trenge ledere som sitter i ro lenger og blir ansvarliggjort for det de oppnår eller ikke oppnår.

Vi har også fått en forståelse for at Forsvarets syn på ledelse handler om at gode militære ledere kan lede hva som helst, også innenfor stab- og støtteområder slik som HR, økonomi og teknologi. Hvis dette medfører riktighet, vil vi fraråde å dyrke dette som et premiss fremover. I dagens spesialiserte samfunn er det avgjørende at en leder har riktig kompetanse til å lede endringer og evner å løse komplekse problemområder. HR, økonomi og teknologi er eksempler på fagområder som vil ha en langt viktigere rolle i virksomhetsutviklingen av Forsvaret fremover. Det forutsetter ledere med relevant kompetanse og erfaring.

Vi tror rotasjonshastigheten på lederssiden vil reduseres dersom Forsvaret stiller krav om relevant kompetanse og evner å belønne det å prestere og levere resultater i stilling fremfor å belønne det å skifte stilling. Derfor er det viktig at insentivpolitikken i Forsvaret understøtter de mål og ambisjoner som er satt, og anvendes som et virkemiddel for å dreie organisasjonen i en retning som øker sannsynligheten for å levere på målene.

3.6. ØKT LEDERKRAFT KOMMER GJENNOM Å ERKJENNE HVA MAN ER MINDRE GOD PÅ

Vi mener gode ledere erkjenner mangler og tør å ta risiko ved å prøve og feile.

Vi er tilhengere av å komme raskt i gang, og tempoet må holdes oppe. Ambisjonen om å bli best på å nyttiggjøre seg teknologi kan ikke vente på at noen sentralt skal endre instrukser, fullmakter og forvaltningspraksis for at endringer skjer raskere og at det blir mer mangfold i ledergruppene. De sjefene som virkelig ønsker endringer kan gjøre mye allerede. Dette kan være å tenke og agere annerledes neste gang noen skal rekrutteres, eller når det skal

Det økende trusselbildet i det digitale rom er en «game changer». Å finne løsninger på tvers av sektorer og bransjer krever økt lederkraft og kompetanse om hvordan sivil sektor fungerer.

gjøres endringer i organisasjonen. Ledere bør også jobbe med seg selv og finne ut om det er grader av ubevisst eller bevisst «bias» eller diskriminering – dette kan være basert på historikk eller personlige preferanser. Alle har en form for «bias» som preger de avgjørelser og valg vi gjør. Dette påvirker hvordan vi rekrutterer eller velger ut talenter, og kan være hemmende for mangfold. Det kan være en god øvelse om alle i en ledergruppe tenker over og diskuterer dette temaet.

Mange ledere er redde for å gjøre feil, og dette kan dempe innovasjonstakten og tempo i gjennomføring. Det er derfor viktig å lære hvordan for eksempel start-up-selskaper jobber, og at det gjøres mange feil på veien mot en mulig suksess. Det er også mange idéer som ikke vil føre frem. Disse er det viktig å stoppe i tide. Vi forstår at det er mange aktiviteter i Forsvaret hvor det ikke skal eksperimenteres og hvor feil kan være fatale, men alle organisasjoner kan finne de lommene i organisasjonen hvor kulturen kan endres og hvor tempoet og gjennomføringshastigheten kan økes kraftig. Da må det også være takhøyde og åpenhet for å feile og for å lære underveis. Det skal være lov å gjøre feil, men det er ikke lov å la være å si ifra – dette krever stor grad av åpenhet og psykologisk trygghet. Det krever også ledere som har god ryggmargsrefleks for hva som er akseptabel grad av risiko, og hva som er egnet for nye arbeidsformer eller andre endringer.

Mange ledere i næringslivet ønsker også å lære av de unge. Det er et enkelt grep å innføre det flere konsern omtaler som «omvendt mentorordning». Ideen med omvendt mentorordning er at en junior skal hjelpe og utfordre en senior, og gjerne også hele ledergruppen. Toppledere i næringslivet anvender også gjerne en slik ordning til å skaffe seg tilgang på fersk teknologikompetanse og for bedre å forstå hva som motiverer yngre medarbeidere. ManpowerGroup viser at organisasjoner gjerne består av fire generasjoner som tolker verden ulikt. I 1999 brukte General Electric unge ansatte til å lære opp eldre ledere i hvordan man brukte internett. I de senere årene har praksisen blitt mer vanlig, da det raske tempoet i digital utvikling sender «sjokkbølger inn i de høyere rekkene».[112]

Dette var noen få eksempler. Hva som endrer Forsvaret raskt, kan også være mange andre ting. Ledere som er villige til å se muligheter og teste ut noe nytt, må løftes frem som rollemodeller. Det er lett å finne årsaker til at noe er vanskelig, men Forsvaret trenger ledere som ser muligheter – også innenfor et system styrt av mange lovverk, regler og retningslinjer.

«Mange ledere er redde for å gjøre feil, og dette kan dempe innovasjonstakten og tempo i gjennomføring. Det er derfor viktig å lære hvordan for eksempel start-up selskaper jobber, og at det gjøres mange feil på veien mot en mulig suksess.»

3.7. VI MENER

- Forsvaret har passert et veiskille der kompleksiteten er så høy at det krever en ny tenkning rundt hvem som leder hva og hvilken kompetanse, og ikke minst erfaring, som er nødvendig for å gjøre det. Forsvaret trenger en fornyet lederkraft fremover for å utvikle virksomheten slik at den er bedre rustet til å nyttiggjøre seg teknologi og bruke innovasjon og eksperimentering som virkemiddel.
- Forsvarssjefens ledergruppe bør inkludere en teknologiansvarlig (CTO), en HR-ansvarlig og økonomiansvarlig, som alle rapporterer direkte til forsvarssjefen. Rollene bør være sivile med næringslivskompetanse, og med krav til erfaring fra vellykkede transformasjonsprosesser innenfor teknologi og kompetanse.
- De valg som tas innenfor forsvarssjefens ledergruppe bør også gjennomføres på mellomledernivå da dette er avgjørende for at ledergruppen på DIF-nivå skal ha riktig kompetanse til å utvikle virksomheten og utnytte de teknologiske mulighetene. Teknologen, HR-ansvarlig og økonomen bør fortrinnsvis være sivile med næringslivskompetanse, rapportere til DIF-sjefen og være fast medlem i DIF-sjefens ledergruppe.
- Forsvaret må utfordre logikken om at de med høyest grad er de som inngår i besluttende fora og finne mekanismer for å sikre at yngre dyktige spesialister, uavhengig av grad, kan inngå i ledergruppene ved behov. Hvilken kompetanse ledergruppen trenger må være det avgjørende.
- Topplederne må sette mangfold øverst på agendaen. Arbeidet kan ikke delegeres til HR, men HR er et viktig verktøy for støtte og gjennomføring. Topplederne må eie mangfoldsagendaen selv, og sørge for at det er transparens i kriteriene for valg av kandidater og hvilke kvalifikasjoner som er vektlagt.
- Tilsetting av militært personell i forsvarsgrenene må endres slik at sjefene for driftsenhetene får bedre kontroll på det viktigste virkemiddelet de har for å levere – personell med riktig kompetanse. Dernest må roller og ansvar for seleksjon, rekruttering og utdanning gås opp på nytt for å tydeliggjøre hvem som har ansvar og hvem som skal bistå.
- Tydelig kommunikasjon av mål og ambisjoner vil være nødvendig for å tiltrekke seg relevant kompetanse fremover. Flinke folk vil oftest velge arbeidsgivere som vil noe og har høye ambisjoner.
- Store transformasjoner krever pågangsmot kombinert med tålmodig lederskap. Forsvaret trenger ledere som sitter i ro lenge nok til å bli ansvarliggjort og hvor gode prestasjoner verdsettes og manglende resultater får konsekvenser.
- Forsvaret bør innføre «omvendt mentorordning» for å kompensere for manglende mangfold i alder og ansiennitet i ledergruppene og for å stimulere til en læringskultur der seniorer lærer nye ting og blir utfordret av de unge.

112) *https://www.regus.no/work-norway/reverse-mentoring-novel-necessity-condescending-craze*

«Forsvaret trenger mer ledelse fremover for å utvikle virksomheten slik at den er bedre rustet til å nyttiggjøre seg teknologi og bruke innovasjon og eksperimentering som virkemiddel.»

4

Noen grep må gjøres for å kunne utnytte mulighetene bedre

Håkon Haugli, administrerende direktør/CEO Innovasjon Norge, her med avdelingsleder på regionkontoret Oslo-Viken, Morten Hillmann-Brugård

«Forsvaret bør ta utgangspunkt i de store utfordringene vi som samfunn må løse. Innovasjon forutsetter samspill. Begynn med problemet som skal løses, unngå å bli fanget av etablerte teknologier eller løsninger.»

Noen grep må gjøres for å kunne utnytte mulighetene bedre

Å ha evne til å møte et økende trusselbilde i det digitale rom, er én ting. En annen ting er å ha evne til å nyttiggjøre seg ny og eksisterende teknologi og anvende virkemidler som innovasjon og eksperimentering til å utvikle Forsvarets operative evne.

Selv om disse to områdene er ulike, har de likevel det til felles at de krever teknologiforståelse og teknologiinnsikt for at mulighetene skal kunne gripes. De har også det til felles at de involverer bredt, tverrgående og berører alle deler av Forsvaret. Slik vi har lært Forsvaret å kjenne, er det grep som må gjøres for å rydde unna hindringer slik at det blir lettere å fokusere på mulighetene. Også her handler det om ledelse. Om å forstå hvilket ansvar man har for å rydde opp i det som ikke virker. Men også om medarbeiderskap. Hver og en kan gjøre en forskjell. Da gjelder det å slippe til de som vil og kan, og forsiktig «nudge» de som ikke tør.

4.1. DET DIGITALE DOMENET GIR MULIGHETER SOM DET MÅ GRIPES FATT I

Vi mener Forsvaret må bruke egne virkemidler til å bidra til å løse samfunnsutfordringer som ligger på utsiden av forsvarssektorens ansvarsområder, når de er nært knyttet til oppdraget om å forsvare rikets sikkerhet. Forsvaret må bidra til å redusere sårbarheter og øke den digitale robustheten i samfunnet.

Truslene i det digitale rom er økende. FFI beskriver at Forsvaret har begrenset erfaring med å planlegge og gjennomføre militære operasjoner i det digitale rom, og at evner og kunnskap om cyberdomenet må videreutvikles.[113] Cyberdomenet er uten geografiske skiller, og dette skaper utfordringer ikke bare i Forsvaret, men også for hele samfunnet. Jens Stoltenberg, generalsekretær for NATO, advarte på en pressekonferanse i forbindelse med Forsvarsministermøtet 2020 om at krigens karakter kan endre seg.[114] Han viste til at man under første verdenskrig ikke hadde tatt inn over seg hvordan den industrielle revolusjonen hadde endret krigføringens natur.

De næringslivsaktørene som lykkes, ville innført nye forretningsmodeller og tilpasset virksomheten til en endret kontekst dersom de hadde stått overfor slike raske endringer i trusselbildet, kombinert med økt behov for digitalisering og anvendelse av ny teknologi.

«Når forandringens vind blåser, bygger noen vindskjerm, mens andre bygger vindmøller.»

Kinesisk ordtak

Vår oppfatning er at det økende trusselbildet i det digitale rom er en «game changer» som utfordrer innretningen av Forsvaret som virksomhet, den kulturelle forståelsen av hva som er viktig og, i kjølvannet av det, hvordan og hvilken kompetanse som må utvikles og forvaltes. Samtidig som det digitale rom kommer med nye utfordringer, vil det også by på muligheter. Bistand fra NATO vil kun være et tastetrykk unna.

Spørsmålet er om Forsvarets «forretningsmodell» er tilpasset en kontekst der konvensjonell krigføring utfordres av trusler i det digitale rom. Et annet spørsmål er om det er greit å tenke at dette er noe som «andre tar seg av», gitt tydeliggjøringen av roller og ansvar i langtidsplanen.

Innovasjon Norge oppfordret Forsvaret til å endre fokus og løfte blikket mot hvilke samfunnsutfordringer som skal løses.[115] Dette ble sagt på et av utvalgets tre innspillmøter. Forsvarsminister Frank Bakke-Jensen var inne på det samme da han viste til at det er mange som har et ansvar for å ivareta et robust og motstandsdyktig samfunn, og at det må jobbes systematisk med å redusere sårbarheter.[116]

Truslene i det digitale domenet får først store konsekvenser dersom samfunnet ikke er motstandsdyktig og robust nok. Vi mener derfor det må en kompetansedugnad til for å øke den digitale robustheten i et av verdens mest digitaliserte land. Strategiene må bringes ned på det konkrete plan, og henvisninger til hvem som har ansvaret for hva må ikke hindre noen i å ta et større ansvar. Vi mener Forsvaret har en unik mulighet til å bidra i en dugnad for å øke samfunnets sikkerhetskompetanse. Både Cisco Norway og Kongsberg Defence & Aerospace har

113) *FFI. 2019. Forsvarsteknologiske trender – en overordnet analyse av teknologiens betydning for et effektivt og relevant forsvar*
114) *https://forsvaretsforum.no/stoltenberg-advarer-mot-aa-ikke-vaere-forberedt-paa-nye-vaapen*
115) *Innspillmøtet i Oslo mars 2020. https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-side/id2692121/*
116) *https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/trusselbildet-angar-ogsa-deg/id2690079/*

vært inne på det samme.[117] Fellesnevnerne for store samfunnsutfordringer er at de er komplekse, overskrider fag-, sektor-, og landegrenser, og at løsningene er like grenseløse.[118]

I Deloittes Millennial Survey oppgis det at 76 prosent av norske og globale millennials (personer født mellom 1983 og 1994) mener næringslivet kun fokuserer på sin egen agenda fremfor samfunnet som helhet.[119] Undersøkelsen viser at millennials rangerer det å ha en positiv påvirkning på samfunnet som nest mest viktig (46 prosent), etter å reise og oppleve verden.

Forsvaret må bruke egne virkemidler til å bidra til å løse samfunnsutfordringer. Forsvaret har en unik mulighet til å kombinere Forsvarets behov (statssikkerhet), samfunnets behov (samfunnssikkerhet) og se dette i sammenheng med å bygge et sterkt employer brand med aktiviteter som oppfyller flere mål på samme tid. Forsvaret må bidra til å redusere sårbarheter og øke den digitale robustheten i samfunnet. Eksempler på hvordan dette kan gjøres i praksis gis i kapittel 6.

4.2. CYBERFORSVARET MÅ FINNE SIN STYRKEDE ROLLE OG SKAPE ET VINNERLAG

Vi mener retorikken rundt IKT-området i forsvarssektoren må snus slik at de kan se fremover, skape et vinnerlag og dyrke frem talenter som er tilpasset deres leveranseportefølje.

Forsvaret skal ta frem mer teknologi, hurtigere og i tettere samarbeid med næringslivet fremover. Det vil også ha innvirkning på den delen av IKT-virksomheten som drifter og beskytter teknologien. IT-studentene har lyst til å jobbe i Forsvaret. Da gjelder det å skape et vinnerlag raskt.

Vi er usikre på om Forsvarsdepartementets valg om opprettelse av et programkontor, som i løpet av 2020 skal levere en helhetlig styringsmodell, er et grep som vil gi nødvendig fart og retning inn i en ny fase. I verste fall kan beslutningen bidra til ytterligere utsettelser. Vår erfaring er at næringslivet ikke hadde hatt tid til å vente et helt år på dette.

IKT-området i forsvarssektoren har vært en akilleshæl i flere år. Flere utredninger er gjennomført de siste seks årene, med overlappende tematikk. Et av gjennomgangstemaene er manglende helhetlig styring og uklar rolle- og ansvarsfordeling, særlig etter opprettelsen av Forsvarsmateriell (FMA). Manglende evne til å levere synes å være gjennomgangsmelodien i de siste årenes IKT-utredninger. En ny IKT-strategi gir en dyster beskrivelse av utfordringsbildet. Det står svart på hvitt at det ikke finnes nødvendig kompetanse og kapasitet til å realisere strategien.[120]

«De beste vil jobbe for ledere med god innsikt og forståelse for fagområdet, som evner å løse komplekse problemstillinger, og som sitter lenge nok i stillingen til at endringen er implementert.»

Vår oppfatning er at retorikken må snus, og at det må gjøres enkelte grep for å rydde plass til å gripe mulighetene. Med utgangspunkt i erfaring er vårt innspill til nødvendige grep dette:

Å bruke et språk knyttet til drift og beskyttelse av IKT som gjør Cyberforsvaret sammenlignbart med det sivile, blir viktigere fremover. «Sambandsbegrepet» gir assosiasjoner til noe gammeldags og utdatert. Å bygge et språk internt som også tiltrekker kompetanse eksternt vil være viktig når behovet for å ny-rekruttere øker fremover, gitt den høye alderssammensetningen på personellet i dag.

En organisasjon med høye endrings- og leveransekrav fremover trenger en sterk leder som kan bygge en samlende kultur og et vinnerlag. De beste vil jobbe for ledere med god innsikt og forståelse for fagområdet, som evner å løse komplekse problemstillinger, og som sitter lenge nok i stillingen til at endringen er implementert. Hvis ikke vil ikke personellet se nytteverdien av endring. Det er nødvendig med kontinuitet over tid. Vi har ingen indikasjoner på at dagens leder av Cyberforsvaret ikke leverer godt. Utfordringen er imidlertid knyttet til at militært personell gjerne er på vei videre til neste stilling. Vår anbefaling er derfor å sivilisere stillingen som sjef for Cyberforsvaret og definere den som en CIO i Forsvaret, med ansvar for drift, beskyttelse og utvikling av Forsvarets egen IKT. Næringslivet har erfaringer med dette – både det å utvikle, drifte og beskytte IKT-systemer. Forsvaret må satse på en sivil leder med tyngde og erfaring nok til å snu en hel IKT-virksomhet. Situasjonen er ikke unik for Forsvaret. Forsvaret er heller ikke så spesielle at det ikke kan komme noen «utenfra» som kan dra organisasjonen fremover. CIO bør sitte rundt forsvarssjefens bord og arbeide tett med den nevnte CTO (jf kapittel 3.1) som har en langt bredere portefølje og setter den strategiske retningen for all teknologi og IKT i forsvarssektoren. To teknologiroller rundt forsvarssjefens bord er nødvendig, gitt de ambisjonene som er satt og dagens utfordringsbilde.

Et godt prinsipp i næringslivet er å rendyrke virksomhet. Da kan det vurderes om ikke den operative virksomheten rundt etablering av samband i Cyberforsvaret får bedre vekstvilkår i et mer operativt miljø i Hæren, som har behov for taktiske sambandsløsninger til bruk for utnyttelse av fellesoperative kapasiteter nasjonalt og internasjonalt, og i tett samvirke med allierte. Da ville Cyberforsvaret fått en mer rendyrket profil knyttet til drift og beskyttelse av IKT.

Det haster å snu retorikken og peke på muligheter fremfor problemer – her har mange et ansvar. For å klare å levere bedre, må det skapes et positivt driv internt og

117) *Innspillmøtet i Oslo mars 2020. https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-side/id2692121/*
118) *Meld. St. 4 (2018–2019) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028. KD, kap 2.3*
119) *Deloitte Global Millennial Survey A «generation disrupted» Norway results, 2019*
120) *Forsvarsdepartementet, IKT-strategi for forsvarssektoren, 2019, sammendrag*
121) *https://www.magma.no/effektiv-virksomhetsstyring*
122) *EY. A New Balanced Scorecard, measuring Performance and Risk, EYG AUO227, 2009*
123) *Forsvarsdepartementet. Retningslinjer for investeringer i forsvarssektoren, 2019, med virkning fra 01.01.20*

bygges en åpen og tydelig kommunikasjon som treffer unge, verdiorienterte mennesker som ønsker en jobb med mening. Dagens høye alderssammensetning må møtes med konkrete tiltak og målrettet innsats for å sikre at Forsvarets IKT-driftsorganisasjon er attraktiv for fremtidige arbeidstakere og for en bredere målgruppe enn i dag.

4.3. EVNE TIL Å GRIPE MULIGHETER MÅ VEKTLEGGES I STYRINGEN

Vi mener det vil være krevende å styre Forsvaret slik at muligheter som oppstår gripes, gitt dagens fordeling av roller og ansvar på investeringssiden.

Det er noe vi ikke får helt tak i. Vi oppfatter at Forsvarsdepartementet utarbeider den strategiske retningen for Forsvaret, og at Forsvaret skal gjennomføre den. Mer uklart blir det når det kommer til allokering av virkemidlene for å gjennomføre strategien – både hva gjelder investeringer og ressurser.

Organiseringen og ansvarsfordelingen på investeringssiden følger ikke beste praksis fra næringslivet. Forsvaret og Forsvarsmateriell er to etater på samme organisatoriske nivå underlagt Forsvarsdepartementet. Slik det fremstår har ikke Forsvaret ansvaret for å utnytte de mulighetene som oppstår ved å kjøpe inn ny teknologi og implementere den i virksomheten med de nødvendige gevinstene innføring av ny teknologi gir. Etter hva vi forstår leder nå forsvarssjefen investeringskomiteen som beslutter investeringsporteføljen, men som del av Forsvarsdepartementet og ikke som etatssjef. Grepene synes derfor ikke å ha gått langt nok.

Utviklingen de senere årene har endret hvordan virksomheter bør håndtere risiko og usikkerhet i virksomhetsstyringen. Søkelyset rettes ikke lenger bare mot trusler om nedside og tap, men inkluderer hvordan man skal sikre de mulighetene som oppstår, og følge opp gjennomføringsevnen i virksomheten.[121]

I næringslivet viser historiske resultater konsekvensen av dårlige strategiske valg.[122] Manglende gjennomføring har resultert i større tap av aksjonærverdier enn alle skandaler innen finansiell rapportering til sammen. Overført til Forsvaret fører den manglende evnen til å gjennomføre teknologiinvestering som kommer til rask anvendelse, til store tap for samfunnet i form av svekket operativ evne.

Vi tror dagens fordeling av roller og ansvar knyttet til investeringsområdet ikke i tilstrekkelig grad gir mulighet for å styre på risiko, vesentlighet og konsekvenser av tapte muligheter ved manglende gjennomføringsevne. En forbedring forutsetter at forsvarssjefen har større kontroll på virkemidlene for å kunne levere. Et tydelig grep vil da være å tilbakeføre Forsvarsmateriell til Forsvaret, og videreutvikle den til en profesjonell innkjøpsorganisasjon under forsvarssjefens ledelse. Beslutninger om investeringer bør i større grad tas av forsvarssjefen, toppledergruppen og DIF-ene, og midler allokeres etter fullmaktsregimet i Forsvaret.

4.4. TEKNOLOGI OG INNOVASJON TRENGER ANDRE RAMMEBETINGELSER

Vi mener regjeringens ambisjoner innenfor teknologi og innovasjon må understøttes av metoder, prosesser og ikke minst finansiering som bygger på logikken til teknologiutvikling, ikke til materiellinvestering. Prioriteringer innenfor investeringsbudsjettet må tydelig vise en vektlegging av innovasjons- og eksperimenteringsaktiviteter, da dette er et viktig virkemiddel for å nyttiggjøre ny og eksisterende teknologi. Lokal, brukerdrevet eksperimentering og innovasjon vil gjøre at ideer raskt kan få effekt hos den operative brukeren. Derfor må DIF-ene få ansvar og budsjetter til å eksperimentere.

Vi merker oss at forsvarssektoren organiserer IKT-investeringer inn under materiellinvesteringer – både når det kommer til organisering av investeringer (FMA IKT-kapasiteter er en avdeling i etaten Forsvarsmateriell) og investeringsstyring (IKT-investeringer er innbakt i samme investeringsplan som materiellinvesteringene). En organisasjon som FMA, med et spenn fra investering i bekledning for soldater og ubåter til skytjenester, har et bredt spekter av ansvarsområder å ivareta. Likevel viser retningslinjene for investeringer i forsvarssektoren at en og samme metode legges til grunn for alle investeringer.[123] Riktignok med referanse til å forenkle innenfor metoden for å tilpasse til prosjektets egenart.

Næringslivets erfaringer med å investere og ta frem ny teknologi knytter seg til bruk av smidige metoder og agile prosesser for å redusere risikoen og komme raskt ut i markedet med nye tjenester og produkter. Det handler om å utvikle noe du ikke vet hva er før du er i gang, tett på brukeren og med høy risiko for at den første prototypen har store mangler som må rettes opp i senere iterasjoner. Det handler om å ta frem noe i et raskt tempo, sammen med et tverrfaglig team, og sette det raskt ut i test. Dette er forutsetningen for å ta en posisjon, enten som «front runner», der man har mulighet til å sikre seg ny teknologi først, eller som «fast follower», der man i praksis benytter seg av at andre har gått opp veien før. Vi mener det å innføre én og samme metodikk for både investeringer i overvåkingsfly som P8 og ny teknologi, ikke følger beste praksis fra næringslivet. Dette synes heller å være noe som forsinker leveranser og hindrer Forsvaret i raskt å ta frem ny teknologi.

Det er avgjørende at de som skal ta frem ny teknologi ikke påtvinges rammer, prosesser og metoder som ikke passer teknologiprosjektenes natur. Her må Forsvarsdepartementet åpne for større grad av differensiering, gitt at det er de som setter kravene og lager retningslinjene. Forsvarssektoren mister fart dersom ikke alle de involverte aktørene både i FD, FMA, FFI og Forsvaret drar i samme retning og erkjenner at verktøykassen må inneholde varierte virkemidler som muliggjør differensierte tilnærminger. Tilnærmingen til en materiellinvestering som F 35 kan ikke være den samme som for de hurtige innovasjons- og eksperimenteringsløpene som har til hensikt å øke effekten av investeringen i hele levetiden. Det haster om regjeringens ambisjoner skal kunne nås.

En annen erfaring fra næringslivet er at finansiering og prioritering innenfor investeringsbudsjettet må tilpasses at den teknologiske utviklingen går stadig hurtigere. Derfor er det behov for å kunne hurtig iverksette og gjennomføre innovasjons- og eksperimenteringsaktiviteter, bygge demonstratorer og prøve ut ny teknologi og konsepter. Finansieringen må

understøtte dette. Det betyr i praksis at de som beslutter og de som styrer i Forsvarsdepartementet må sørge for at ikke alle investeringsmidler bindes opp til prosjekter. Det er avgjørende med store nok «potter» som gjør det mulig å gjøre mindre anskaffelser løpende, som muliggjør igangsetting uten at løsningen er beskrevet og at det knyttes vilje til og aksept for å ta risiko. Ved å eksperimentere og teste ut potensialet i ny teknologi, får man bedre forståelse for hva som kreves både av utvikling, anskaffelse og driftssetting. Vi har blitt fortalt at ledetiden for materiellanskaffelser i forsvarssektoren er så lang at teknologien gjerne er utdatert idet den skal implementeres. Det er også en god måte å redusere risikoen for å kjøpe noe som ikke virker, eller noe man ikke har kompetanse til å sette i drift og ta i bruk. Det er på høy tid å prioritere eksperimenteringsaktiviteter høyere, og øke hastigheten på teknologiinvesteringer generelt.

FFI-rapporten om Trekantmodellen viser til at det meste av innovasjonsmidlene i sektoren er koblet til Perspektivplan materiell (PPM, navnebytte i 2020 til Investeringsplanen).[124] Rapporten viser også til at FDs største utviklingspotensial ligger i bedre balanse i bruken av virkemidler for å understøtte langsiktige versus kortsiktige behov.

Erfaringer fra næringslivet er at det må drives hurtig innovasjon for å utnytte nye teknologiplattformer, som ofte utgjør en betydelig investering over mange år. Innen mobilbransjen blir det utviklet en ny standardisert teknologiplattform for mobilkommunikasjon (2G, 3G, 4G, 5G) av industriaktørene cirka hvert tiende år. Det er mobiloperatørene som så avgjør hvor hurtig de ønsker å innføre den nye teknologien og hvor fort de ønsker å bygge ut bred dekning i sine markeder.

I mange markeder er det et stort konkurransefortrinn å være tidlig ute med ny teknologi for å gi brukerne bedre tjenester. Mobiloperatørene i Norge har tradisjonelt tatt i bruk ny teknologi på et tidlig tidspunkt, sammenlignet med mange andre land. Selv om de nye teknologiplattformene gir nye muligheter, er det særdeles viktig å utvikle nye tjenester til sluttbrukermarkedet basert på de nye teknologiplattformene. Hensikten har alltid vært å maksimere bruk og ta ut effekten av de store investeringene. Innovasjonsprosjektene må være i gang før teknologiplattformen er på plass. Et eksempel kan være prosjekter sammen med næringslivsaktører om autonome biler eller fjernstyring av oppdrettsanlegg for fisk ved bruk av mobilteknologi.

«Utvalgte sjefer må få tilført et lite, men kompetent teknologimiljø («hub») om kan ha en nøkkelrolle i å bidra til økt innovasjonstakt.»

Overført til forsvarssektoren kan det bety at implementeringen av en ny våpenplattform, slik som overvåkingsflyet P8, ledsages av en variert portefølje av innovasjonsprosjekter som skal øke bruken og ta ut effekter av investeringen. Utvalget har i samtaler med FFI fått en forståelse for at Norge i denne sammenhengen ikke har kommet dit. Dette begrunnes i all hovedsak med manglende modenhet knyttet til autonom teknologi. USA investerer i P8, og øker utnyttelsen av plattformen med droner. Norge investerer i P8 uten droner.

Ser vi på hvor stor andel av investeringsbudsjettet som knytter seg til innovasjon og eksperimentering, synes denne å være lav. Investeringsbudsjettet i 2020 er på om lag 20 milliarder kroner, mens andelen avsatt til innovasjon og eksperimentering er om lag 130 millioner kroner årlig i 2020.[125] Det utgjør 0,65 prosent av investeringsbudsjettet. Av dette har den andelen som knytter seg til finansiering av prosjekter som fremmes fra Forsvarets brukere gjennom søknader til FFI de senere årene, blitt redusert fra 70 til 27 millioner kroner i 2020.

Det er nødvendig å omdisponere midler på investeringsbudsjettet slik at regjeringens ambisjoner om å bli best på å nyttiggjøre seg ny teknologi, og bli blant de beste i Europa på innovasjon, understøttes bedre av nødvendig finansiering. Prioriteringene som er gjort står ikke i forhold til ambisjoner og behov. Særlig vil det være avgjørende å øke mulighetene for brukernære og brukerinitierte innovasjonsaktiviteter. Poenget må være å forløse potensialet som ligger i skjæringspunktet mellom brukermiljøene i Forsvaret, FFI og ulike industri- og næringslivsaktører.

DIF-sjefene må i større grad få muligheten til å foreta egne innovative anskaffelser. Innovasjonslitteraturen beskriver ofte at det store flertallet av gode ideer kommer «bottom-up» - for eksempel fra operativt personell i felt.[126] Med «bottom-up» baseres utviklingen på erfaringer fra operasjoner, trening og øving. Ved å tilføre DIF-sjefene ressurser og ansvar, er sannsynligheten også større for at mulighetene gripes. Det er summen av muligheter som gripes som vil gjøre at regjeringens ambisjoner realiseres.

En økt ansvarliggjøring av DIF-sjefene er også viktig i et samfunnsperspektiv. Innspillmøtene utvalget har arrangert med næringsliv, organisasjoner og institusjoner har på ulike måter gitt uttrykk for at det er krevende å komme i kontakt med Forsvaret for å diskutere samarbeid. En økt ansvarliggjøring vil kunne medføre mer sivilt samarbeid i lokalmiljøet rundt Forsvarets baser. Særlig vil dette være viktig nord i landet, der alle initiativer som kan bidra til økt næringsvirksomhet i et vinn-vinn-samarbeid mellom det sivile samfunnet og Forsvaret, vil være gode bidrag for å øke interessen og tilstedeværelsen i regionen.

Minst to forhold er viktig for å kunne realisere dette. For det første at teknologikompetansen og kapasiteten til å eksperimentere må forsterkes rundt DIF-sjefene. Den operative brukeren har en viktig rolle ved å gi input til teknisk utvikling, design og funksjonalitet, og må være en kompetent bestiller.[124] Det krever kompetanse og evne til å bygge broer mellom driftsen-

124) *FFI-rapport 18/01936. Videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell – trekantmodellen versjon 2.0*
125) *Innovasjonsmidler, I&E-midler og FDs FoU industrimidler*
126) *FFI-notat. Innspill til LTP på teknologiutvikling og innovasjon. 01.08.2019*
127) *Innovation, Concept development & Experimentation*
128) *FFI-notat. Avd Innovasjon og industriutvikling*

Verdens minste drone, Black Hornet, er utviklet i Norge og solgt til over 32 land. Av generell erfaringslæring fra utviklingsprosessen trekker FFI blant annet frem at søknader om finansiell støtte ofte har lang behandlingstid i Forsvarsdepartementet noe som ikke understøtter rask utvikling av teknologiske muligheter eller rask respons på trusler. Kilde: FFI-rapport 18/01936

hetens behov og utviklingsmiljøene. Med utgangspunkt i erfaringer fra næringslivet mener vi det må bygges teknologimiljøer rundt sjefene i Forsvaret. Vi anbefaler derfor at utvalgte sjefer får tilført et lite, men kompetent miljø («hub») som kan ha en nøkkelrolle i å bidra til økt innovasjonstakt og være en brobygger når ny teknologi skal integreres og komme til anvendelse.

For det andre er det avgjørende at kunnskapen til forsvarssektorens øvrige etater og kompetansemiljøer anvendes og er godt kjent i DIF-ene. Særlig vil vi trekke frem FFIs innovasjonssatsing, ICE worx[127], et felles innovasjonssenter som tilrettelegger for samarbeid mellom brukere, forskere og industrien for å utvikle og eksperimentere med eksisterende og ny teknologi. Gjennom en iterativ utvikling der demonstratorer og prototyper tidlig eksponeres for og testes ut av operative miljøer, får utviklingsmiljøene rask feedback på hva som fungerer og hva som må tilpasses ytterligere. Eksperimenteringen skjer i reelle omgivelser, med operative miljøer involvert og i samvirke med eksisterende infrastruktur og materiellarv. Dette øker også sannsynligheten for å lykkes med effektiv implementering da forhold som kompetanse, personellbehov, infrastruktur, trening og doktrine også testes underveis. Denne måten å jobbe på gir også en betydelig bedre forståelse for hvilke tekniske og konseptuelle krav som legges til grunn for hva som skal anskaffes, noe som bidrar til å redusere risiko i påfølgende materiellanskaffelser.[128]

Det næringslivet har erfart knyttet til slike initiativer er at det er viktig å «heie» fra toppledelsen og ut, rydde unna hindringer og forsterke satsingen slik at tverrfaglige miljøer finner hverandre lokalt og lager løsninger som øker den operative effekten og kapitaliserer på investeringene som er gjort.

Vi tror det kan «heies» mer fra toppen. Budsjettene bør i alle fall tillate en større grad av fleksibilitet gjennom tilføring av mer midler til prosjekter med stort potensial.

4.5. VI MENER

- Det økende trusselbildet i det digitale rom er en «game changer» som utfordrer innretningen av Forsvaret som virksomhet, den kulturelle forståelsen av hva som er viktig og, i kjølvannet av det, hvordan og hvilken kompetanse som må utvikles og forvaltes.
- Det må en kompetansedugnad til for å øke den digitale robustheten i et av verdens mest digitaliserte land.
- Forsvaret må bruke egne virkemidler for å bidra til å løse samfunnsutfordringer som ligger på utsiden av forsvarssektorens ansvarsområder, når de er nært knyttet til oppdraget om å forsvare rikets sikkerhet
- Retorikken må snus rundt IKT-området, slik at Cyberforsvaret kan se fremover og skape et vinnerlag
- Sjef for Cyberforsvaret bør være sivil og defineres som en CIO i Forsvaret, med ansvar for drift, beskyttelse og utvikling av Forsvarets egen IKT. CIO bør sitte i toppledergruppen, og sammen med CTO (kap 3.1), sikre nødvendig teknologikompetanse, slik at Forsvaret kan utvikle virksomheten i tråd med ambisjonene.
- Prioriteringer innenfor investeringsbudsjettet må tydelig vise en vektlegging av innovasjons- og eksperimenteringsaktiviteter som et avgjørende virkemiddel for å nyttiggjøre seg teknologi.
- Forsvarsmateriell må tilbakeføres til Forsvaret og rendyrkes som en profesjonell innkjøpsorganisasjon under forsvarssjefens ledelse, slik at Forsvaret kan styres på risiko, vesentlighet og konsekvenser av tapte muligheter ved manglende gjennomføringsevne.
- Utvalgte sjefer må få tilført et lite, men kompetent teknologimiljø («hub») som kan ha en nøkkelrolle i å bidra til økt innovasjonstakt.
- Det må «heies» mer fra toppen ved å rydde unna hindringer og forsterke satsingen på hurtige innovasjoner.

5

Flere grep må gjøres for å øke mangfoldet raskere

Hilde Thoresen, leder for bærekraft og miljø i NRK, her sammen med Iram Ansari, journalist og lærer for NRK FleRe, samt idéutvikler for NRKs første id-sending 24. mai 2020.

«Alle i Norge skal kunne kjenne igjen noe og noen fra sin virkelighet i NRKs innhold. Derfor er arbeidet med mangfold kjempeviktig og helt nødvendig for at NRK fortsatt skal være relevant for alle som bor i Norge.»

Flere grep må gjøres for å øke mangfoldet raskere

Vi mener flere grep er nødvendige for å øke mangfoldet på kort og lang sikt og gi Forsvaret bedre tilgang til relevant kompetanse. Vi anbefaler å kombinere virkemidler som sivilisering av stillinger, økt bruk av det sivile utdanningssystemet, høyere inntak av mangfold på lavere nivåer, og måltall for å stimulere til raskere effekt.

Vi oppfatter ikke at det er bevisst og aktiv diskriminering i Forsvaret, men at den «tradisjonelle» oppfatningen av hvordan militært personell skal være skaper barrierer for å få et større mangfold. Mangfold er ikke en kamp om likestilling og kvotering. Mangfold handler om å utnytte forskjellene hos menneskene for å oppnå bedre resultater.

Det er nødvendig å øke mangfoldet i Forsvaret – i hele bredden av begrepets innhold. Det er forretningsmessig lønnsomt og viktig når innovasjonsevnen skal økes. På kort sikt må det ryddes plass til nye erfaringer og kompetanse. På lengre sikt må alle de virkemidlene Forsvaret anvender understøtte mål og ambisjoner og åpne for et større mangfold. Å sivilisere utvalgte stillinger og fagområder vil på kort sikt åpne for et langt større mangfold.

«Uavhengig av krig og fred må Forsvaret ha dyktige fagfolk i de riktige stillingene.»

Å sivilisere stillinger er ikke et mål i seg selv. Det er et middel for å oppnå en effekt. Og kun gyldig innenfor fagområder der det sivile samfunnet har god kompetanse og erfaring. Effekten knytter seg til å utnytte styrkene og kompetansemangfoldet i det norske samfunnet, men viktigst er likevel effekten det vil ha på den operative evnen når de best kvalifiserte skaper verdi for Forsvaret. Denne effekten kan oppnås på andre måter også, men ettersom Forsvaret i dag ikke aktivt har åpnet for at erfaring og kunnskap fra andre bransjer og sektorer kan være relevant i utviklingen av Forsvaret, så blir likevel sivilisering et mål for å rydde plass raskt. Og en brekkstang for kulturell endring. Noen må gå foran og vise at det er mulig. Og ikke minst smart.

5.1. SIVILISERING AV STILLINGER ER NØDVENDIG FOR Å OPPNÅ RASKERE EFFEKT

Vi mener Forsvaret må sivilisere utvalgte fagområder for raskere å sikre tilgang til mer relevant kompetanse og erfaring. Det vil åpne for i større grad å utnytte styrkene og kompetansemangfoldet i det norske samfunnet, og tiltrekke erfaring som er nødvendig for å utvikle Forsvaret som virksomhet. Det vil også gjøre Forsvaret til en mer attraktiv arbeidsgiver for sivile talenter. Vi er overbevist om at Forsvaret trenger begge deler.

Forsvaret skal løse oppdrag i fred, krise og krig. Derfor må fredstidsorganisasjonen bestå av tilstrekkelig mange med militær kompetanse til at styrkestrukturen kan anvendes i krise og krig. Det er ikke slik at alle i styrkestrukturen er militære. Den består av 14 prosent sivile som også har en rolle.[129] Uavhengig av krig og fred må Forsvaret ha dyktige fagfolk i de riktige stillingene.

I instruks for personellforvaltningen i forsvarssektoren gis det føringer om at kompetanse skal være styrende i tilsettingsprosesser i sektoren.[130] Videre presiseres det at det er de funksjonelle kravene til stillingen som definerer hvorvidt personellet skal tilsettes sivilt eller militært, og at stillinger som ikke krever militær utdanning og erfaring, skal være sivile.

Mange av kompetanseområdene i Forsvaret utfører de samme oppgavene som i sivile virksomheter. Eksempler er HR, økonomi, regnskap, styring, logistikk, teknologiutvikling etc. Det er antakelig årsaken til at så mye som 70 prosent av personellet i Forsvaret arbeider innenfor kompetanseområder som har en blanding av sivilt og militært ansatte.

Petter Jansen i Forsvarets logistikkorganisasjon har etter at han overtok logistikkområdet i Forsvaret endret sammensetningen av kompetanse fullstendig. Fra å ha 80% militære og 20% sivile i ledergruppen, er fordelingen nå 20% militære og 80% sivile i ledelsen,[131] noe som gjenspeiles i stor grad i ledelsen av de underliggende nivåene. Dette fordi oppdraget om økt strategisk samarbeid har forsterket behovet for å ha personell med god kjennskap til næringslivet.

Det veiskillet Forsvaret står ved nå, forutsetter at det tenkes nytt rundt hvem som gjør hva. Forsvaret bør derfor ytterligere tydeliggjøre hvilke funksjoner som er operative og hvilke funksjoner som skal bidra til å utvikle virksomheten i tråd med nye mål og ambisjoner. For den siste gruppen er det helt nødvendig å sivilisere flere stillinger. Her

129) *Kilde: Forsvarets personell- og vernepliktsenter*
130) *Forsvarsdepartementet. 2020. Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*
131) *Presentasjon for Svendsen-utvalget september 2019*

finner vi ikke bare kompetanseområder som HR og økonomi, men også det Forsvaret kaller «fellesavdelinger» slik som Forsvarets høgskole, Forsvarets personell- og vernepliktsenter, Cyberforsvaret, Forsvarets sanitet og Forsvarets fellestjenester. Disse kompetanseområdene har tydelige ekvivalenter sivilt og vil ha god nytte av å gjennomgå stillingsmatrisen på nytt.

Forsvaret bør åpne for et større mangfold, velge blant de beste i det sivile og militære arbeidsmarkedet, og i langt større grad dyrke frem talenter på sivil side. Poenget må være å fylle stillingene med relevant kompetanse og ikke minst erfaring fra andre sektorer og bransjer slik at Forsvarets praksis kan utfordres og forbedres. Det forutsetter at stillingene lyses ut eksternt.

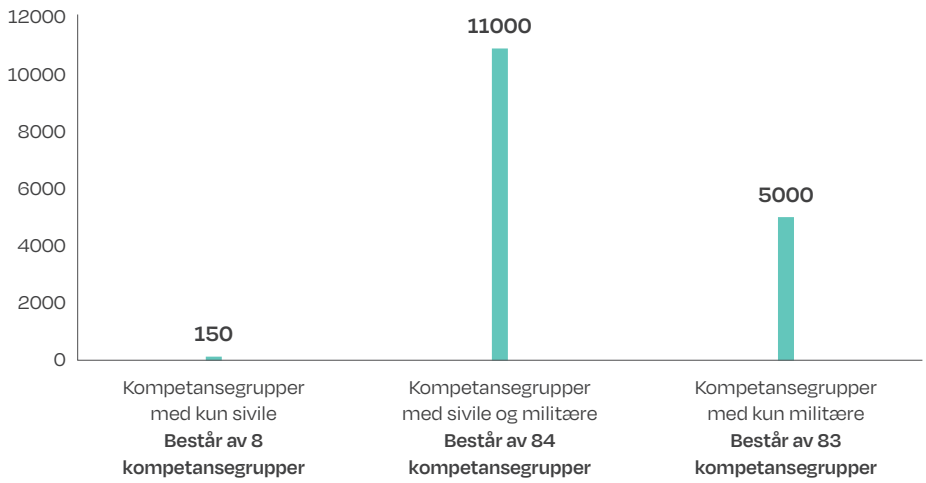
God virksomhetsutvikling skjer gjennom tverrfaglig samarbeid og kontinuitet over tid. Derfor er det viktig at det tilrettelegges for at militært personell ikke roterer hyppig i stillinger som krever kontinuitet. Dog er kontinuitet i stilling bare relevant dersom personen har riktig kompetanse og erfaring.

HR har en viktig rolle i virksomhetsutviklingen av Forsvaret. Andelen sivile innenfor HR i dag er 32 prosent. Forsvaret bør bevege seg i retning av 70 prosent sivile innenfor kompetansegruppen HR. Operative staber må gis prioritet for militært personell. Vi har ingen grunn til å tro at de som jobber med HR i dag ikke gjør et solid arbeid. Utfordringen er bare at endringstakten i samfunnet har økt, trusselbildet er i stadig endring, og Forsvarets behov for å tilpasse seg dette raskere vil kreve mer av HR og større fleksibilitet i forvaltningssystemet. Sivilt har HR gått fra å være en støttefunksjon til å bli en viktig nøkkelrolle for kontinuerlig utvikling. Det forutsetter relevant erfaring og kompetanse kombinert med en god forståelse for den virksomheten de skal understøtte. Utgangspunktet er at HR er tett på den operative virksomheten og forstår linjens behov. Vi har snakket med mange, og oppfatter at linjens behov ikke er tilstrekkelig ivaretatt i dag.

5.2. BRUKE DET SIVILE UTDANNINGSSYSTEMET OG ÅPNE FOR SIVILE SØKERE

Vi mener endringer i rekrutteringsstrategien er nødvendig for at Forsvaret i større grad skal kunne øke tilgangen på mangfold og utnytte styrkene i samfunnet. Vi ser også tiltaket i sammenheng med behovet for å redusere uønsket turnover for den yngre delen av spesialistene.

FIGUR 11 / Grov sortering av Forsvarets kompetansegrupper med utgangspunkt i om kompetansegruppene består kun av sivile, av både sivile og militære eller kun av militære. Kilde: Forsvarets personell- og vernepliktsenter



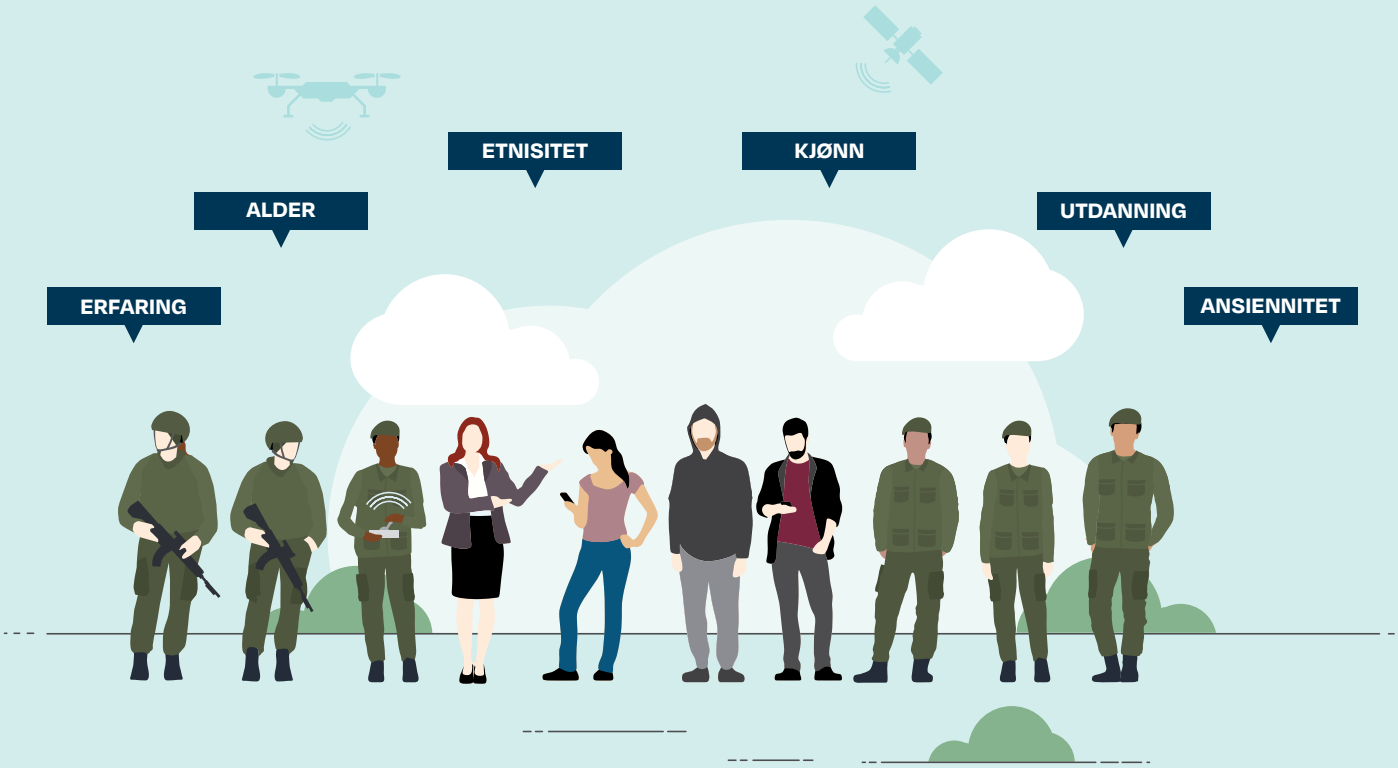
For å gi Forsvaret bedre tilgang til relevant kompetanse, må vi ta utgangspunkt i hva som er unikt for Forsvaret og bare kan dyrkes frem gjennom utdanning og erfaring internt. Vi har imidlertid ikke fått tydelige svar på dette, og opplever at det er ulike oppfatninger om dette internt i Forsvaret. En omforent forståelse vil rydde plass for alternative måter å rekruttere og utdanne på. Det vil også påvirke i hvilket tempo Forsvaret kan få tilgang til kompetanse som i større grad dekker fremtidens behov.

Vi opplever at den kompetansen som er helt unik for Forsvaret, og som ikke gjøres noen andre steder, antakelig er av et vesentlig mindre omfang enn det Forsvarets praksis for rekruttering og utdanning skulle tilsi. Dette underbygges av flere aktører fra næringsliv, virksomheter og institusjoner som har gitt innspill til utvalget og på ulike måter satt ord på det samme: Forsvaret må slutte å tro at de er så spesielle og at de må løse alle utfordringer internt.

I Forsvaret er det mange kompetansegrupper som gjør oppgaver som også gjøres i det sivile. Eksempler på det er regnskap, lønn, kurs- og utdanningsadministrasjon mm. Dernest at det er kompetansegrupper som tilsvarer de vi finner sivilt, men som i Forsvaret utøves i en annen kontekst. Eksempler på dette kan være cybersikkerhet og navigasjon. En andel av disse vil antakelig trenge militær tilleggsutdanning. Sist vil det være kompetansegrupper som er unike for Forsvaret slik som personell utdannet innenfor fagområder som bombekaster, skarpskytter og panserbekjempelse. Eksemplene er hentet fra Forsvarets pågående arbeid med å få oversikt over kompetansegruppene i Forsvaret (KKT-prosjektet [132]).

Forvaltningen av kompetansegrupper bør også ta hensyn til om kompetansegruppen har en ekvivalent sivilt. Dette vil bidra til å gjøre veien kortere til å tenke alternative måter å rekruttere og utdanne personell på. Det vil også kunne skape muligheter for differensiert forvaltning, f.eks. ved at kompetanser som også anvendes sivilt, kan rekrutteres ferdig utdannet og gis nødvendig og tilpasset militær tilleggsutdanning. En annen gevinst vil være at HR vil

132) *Karriere, kompetanse og talent – strategisk kompetansestyring.*



Mangfold

Forskning og studier viser at mangfold i ledelsen og blant medarbeiderne, bidrar til økt innovasjon og bedre lønnsomhet. Mangfoldsvariablene som er undersøkt er mangfold i utdanning, erfaring, kjønn, etnisitet, alder og ansiennitet. Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim, postdoktor på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger, viser til at nøklene til en større innovasjonsevne ligger i å tiltrekke seg mangfold på ulikt vis.

opparbeide en bedre oversikt over det sivile arbeidsmarkedet, slik at benevninger av stillinger harmoneres med det sivile. Dette er viktig for individet som ønsker en relevant CV som også forstås utenfor Forsvaret, men ikke minst for Forsvaret som potensielt får flere relevante søkere.

Vi erfarer at «behov for virksomhetsforståelse» er en begrunnelse som går igjen i diskusjoner om hva som er unik kompetanse i Forsvaret. Vi legger til grunn at det er mulig å opparbeide seg tilstrekkelig virksomhetsforståelse om Forsvarets virksomhet uten å gå gradene i uniform. Behovet for virksomhetsforståelse er gjenkjennbart og noe som også er relevant for næringslivet, men som i større grad dyrkes frem med utgangspunkt i internopplæring og andre tiltak som opparbeider slik forståelse.

Som tidligere vist i nåtidsbeskrivelsen er hovedveien inn til militære stillinger i Forsvaret å rekruttere personell i ung alder, primært fra 20-23 år, og lære dem opp internt. Gitt denne strategien er det nærliggende å tro at alle kompetansegrupper militære arbeider i er unike for Forsvaret. Vi har gjort en grov analyse med utgangspunkt i Forsvarets kompetansekodeverk,[133] og vurdert hver kompetansegruppe med utgangspunkt i antatt nødvendig utdanningsnivå (grovt), og om kompetansegruppen har høyt eller lavt samsvar med kompetanse som også utvikles sivilt. Analysen viser at 2/3 av kompetanseområdene i Forsvaret har høyt samsvar med kompetanse som også utvikles og anvendes sivilt.

Dette gir klare nok indikasjoner på at Forsvaret må benytte det sivile markedet i større grad – både det sivile utdanningssystemet og samfunnets totale kompetansebeholdning. Det betyr i praksis at den rette kandidaten både kan komme fra Forsvaret og fra det sivile. Enten ferdig utdannet, eller med lang og relevant arbeidserfaring.

Hvis dette tankesettet legges til grunn, utfordrer det hele måten Forsvaret har innrettet sine prosesser for å tiltrekke og rekruttere i dag. I dag annonseres militære stillinger internt og kun unntaksvis, dersom det ikke er nok søkere internt, vil militære stillinger lyses ut sivilt. Ved å åpne for at gode kandidater til militære stillinger også kan komme fra det sivile, vil dagens praksis for rekruttering og intern stillingsannonsering måtte endres. En vesentlig større andel av ledige stillinger i Forsvaret bør annonseres eksternt. I tillegg vil det være avgjørende at verktøykassen for rekruttering utvides og at virkemidlene tilpasses de ulike fagområdenes egen logikk.

«2/3 av kompetanseområdene i Forsvaret har høyt samsvar med kompetanse som utvikles og anvendes sivilt.»

Vi ser også funnene fra analysen i sammenheng med at unge spesialister, som Forsvaret i svært mange år har slitt med å beholde, oppgir at ønsket om å ta en sivil utdanning var en av de viktigste grunnene til at de sluttet i Forsvaret.[134] Derfor må Forsvaret teste ut alternative måter å tiltrekke seg kompetanse på slik at uønsket turnover kan reduseres.

5.3. MER MANGFOLD TIDLIG FOR Å UTJEVNE ULIKHETER SENERE

Vi mener Forsvaret må gjøre helhetlige og målrettede grep for å dyrke frem et større mangfold med vekt på talent og prestasjon. «Fast track» må være mulig for å dyrke talent og potensial.

Erfaringer fra næringslivet er at det er viktig å få nok mangfold inn tidlig for å utjevne ulikheter lenger oppover i hierarkiet. Dette gjelder blant annet selektering knyttet til verneplikt, førstegangstjeneste, utdanning og ved rekruttering.

Forsvaret må i større grad rekruttere et større mangfold gjennom førstegangstjeneste og utdanning, herunder kvinner, etnisk mangfold og et bredere kompetansemangfold. Det må planlegges med at de lavere nivåene kan nå toppen raskere for å sikre mangfold i toppledерstillinger over tid. Forsvaret må tilpasse forvaltningssystemet slik at det gir fleksibilitet nok til å «fast tracke» de aller dyktigste talentene. I slik talentutvikling må mangfold stå øverst på agendaen sammen med behovet for nye lederegenskaper innrettet mot et høyteknologisk forsvar.

Dagens hovedvei inn til Forsvaret må suppleres med andre rekrutteringsstrategier for å utjevne ulikheter og få et bedre kompetansemangfold. Da må kortsiktige behov for å rekruttere noen som kjenner Forsvaret fra før, og kan fungere inn i ny stilling, erstattes av en bevissthet og strategisk vilje om å få folk med nye perspektiver og erfaringer inn i Forsvaret.

Forsvaret må med utgangspunkt i statistikk og empiri fra Forsvarets sikkerhetsorganisasjon (FSA) utfordre myter om hvor krevende det er å sikkerhetsklarere personell med annen etnisk bakgrunn. Basert på statistikken fra FSA, vist i nåtidsbeskrivelsen, har slike myter i mindre grad rot i virkeligheten og står i veien for en mer målrettet innsats knyttet til å øke andelen med annen etnisk kompetanse i Forsvaret.

Med utgangspunkt i det vi har fått presentert, mener vi at Forsvaret gjør gode tilpasninger til etniske minoriteter, når de først er kommet inn i Forsvaret. I likhet med hva Iman Meskini, bedre kjent som Sana fra SKAM-serien, har uttalt, så har Forsvaret mer å hente på å være tydeligere i eksternkommunikasjonen knyttet til hvordan det tilrettelegges for etniske minoriteter i Forsvaret.[135] Det vil være viktig å få frem disse budskapene raskt for å legge et bedre grunnlag for å tiltrekke og rekruttere annen etnisk kompetanse. Et synlig mangfold vil tiltrekke et større mangfold. Ut fra det utvalget erfarer, finnes det ikke forskning internt i Forsvaret eller hos FFI på etnisk mangfold i Forsvaret. Veien til endring går gjennom kunnskap. Vi anbefaler at etnisk mangfold inngår i forskningsporteføljen.

---

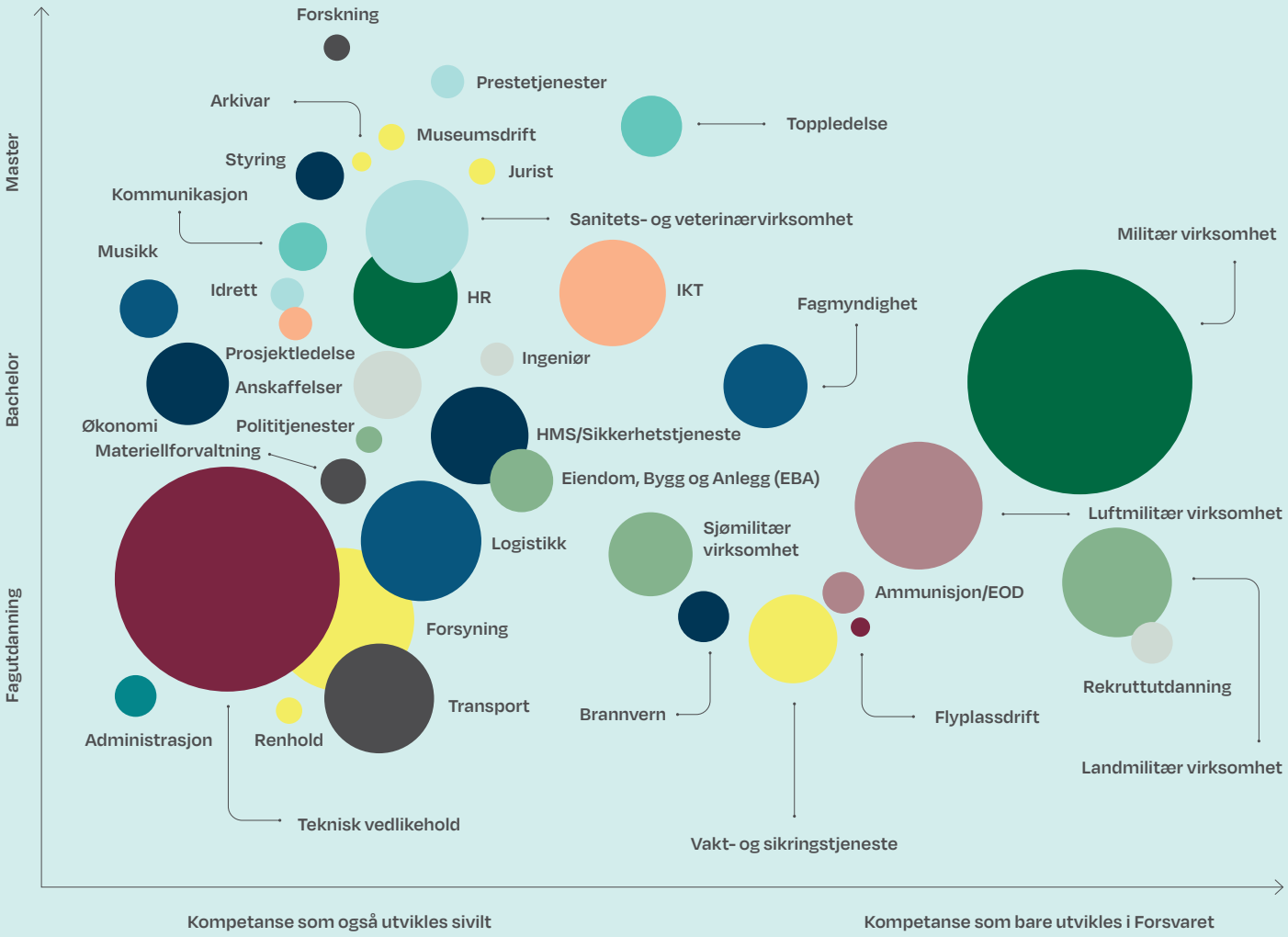
133) *Forsvarets struktur og stilllingsmatrise – fagmyndighetenes anbefalinger for kompetansebygging og –gjenbruk. Har som mål å faglig nivellere fag/funksjoner som utøves i alle DIFer slik at de er likelydende, og at kompetansebygging og gjenbruk blir systematisk og transparent. Noen justeringer er gjort.*

134) *FFI. 2020. Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret. FFI-rapport 20-01099*

135) *Forsvarets forum. Podcast «Krig & sånn», episode 08.09.2019 Mangfold – er Forsvaret fargerikt nok?*

Kompetanseområder i Forsvaret

Figur 12 / Kompetanseområder i Forsvaret fordelt på antatt sivilt utdanningsnivå og høyt eller lavt samsvar med kompetanse man finner sivilt. Kilde: Kompetansekodeverket i Forsvaret, tilpasset noe.



NRK hadde en storstilt markering av den muslimske høytiden id i mai 2020. Direktesendingene ble ledet av programlederne Amir Horori og Rima Iraki.

«Alle i Norge skal kunne kjenne igjen noe og noen fra sitt liv og sin virkelighet i NRKs innhold. Derfor er arbeidet med mangfold kjempeviktig og helt nødvendig for at NRK fortsatt skal være relevant for alle som bor i Norge.»

MANGFOLDSARBEID I NRK

For å sikre et mangfold av perspektiver og være en attraktiv arbeidsplass, rekrutterer NRK fra hele befolkningen. Målet er å gjenspeile mangfoldet i samfunnet både i innhold og organisasjon, og få tilgang til ny kompetanse og nye talenter.

Mangfold er en del av kjernen i NRKs oppdrag. Som allmennkringkaster skal NRK dekke hele landet, ulike aldersgrupper, livssyn, språk, kulturs, innholdssjangere og temaer.

Forutsetningen for at NRK skal lykkes med samfunnsoppdraget er at folk har tillit til NRK og bruker innholdet. 89 prosent av Norges befolkning bruker NRK hver dag, og NRK har også et sterkt omdømme og høy tillit i befolkningen.

NRK jobber kontinuerlig med å øke andelen flerkulturelle, både blant medarbeidere, ledere og på skjermen. De unge endrer medievaner raskest og er flyktige i sin mediebruk. Deres virkelighet er flerkulturell. Både NRK Super og NRK P3 har lykkes med å være relevante i en mangfoldig målgruppe.

NRK har satt konkrete og ambisiøse mål for en mangfoldig rekruttering. 1 av 3 som rekrutteres til faste stillinger skal ha flerkulturell kompetanse. Definisjonen på flerkulturell kompetanse er språk, nettverk og perspektiv fra store innvandrergrupper fra land utenom Vest-Europa. NRK har i realiteten klart å rekruttere 1 av 7 med flerkulturell kompetanse de siste årene, og har erfart at det kan være vanskelig å nå målet om 1 av 3. Det arbeides nå med å få på plass en revidert mangfoldsplan med oppdaterte mål og tiltak. Hittil har en stor del av rekrutteringen til NRK foregått via journalistutdanningene, og der er fortsatt andelen flerkulturelle lav. I dag rekrutterer NRK fra langt flere yrkesgrupper enn tidligere, og ser et behov for å profilere seg om en attraktiv arbeidsgiver hos flere utdanningsinstitusjoner.

I 2008 etablerte NRK stipendiatprogrammet NRK FleRe. Totalt har 76 stipendiater fullført opplæring i NRK i løpet av disse årene. Det 15. kullet avslutter sin praksisperiode i juni 2020. Inntaket er 10-15 stipendiater i året og disse gjennomgår en 10 måneders opplæring og praksis. Det er tøff konkurranse om plassene. Til sammen har NRK i perioden mottatt rundt 2000 søknader. Etter endt opplæringsperiode må stipendiatene søke på ledige stillinger i NRK, og konkurrere på lik linje som andre. Om lag halvparten av stipendiatene arbeider i NRK i dag. Det betyr at også resten av mediebransjen får glede av gode søkerkandidater med flerkulturell kompetanse.

Et nyere tiltak er innføringen av omvendt mentorskap for toppledergruppen. Syv direktører har fått hver sin unge mentor med flerkulturell kompetanse. Andre tiltak er mentorprogram for unge nyankomne, internship, og speed date med funksjonshemmede.

5.4. SETTE MÅLTALL OG GJENNOMGÅ VERDIENE FOR Å ENDRE KULTUR

Vi mener Forsvaret må bruke måltall og rapportering for å sikre reell effekt og endring innenfor mangfoldsområdet. Anslaget må være bredere enn de tradisjonelle rapporteringene av likestilling og kvinneandel.

Vår erfaring er at det er en nyttig øvelse å gjennomgå verdiene med jevne mellomrom. Forsvarets verdier er respekt – ansvar – mot (RAM). Forsvarsektoren har i tillegg verdiene åpenhet – vidsyn. I lys av behovet for økt mangfold for å møte ambisjonene om å bli best på å nyttiggjøre seg ny og eksisterende teknologi gjennom innovasjon og eksperimentering, anbefaler utvalget at Forsvaret gjør en vurdering av om ikke også disse verdiene bør inngå i Forsvarets verdigrunnlag.

I likhet med Grieg Seafood, DNB, Telenor og NRK må også Forsvaret anvende måltall og rapportering for å sikre reell effekt og endring innenfor mangfoldsområdet.

Vi er kjent med at ikke alle kvinner i Forsvaret ønsker seg måltall som virkemiddel for å øke kvinneandelen. Vi har fulgt og deltatt i debatten ulike kvinnelige offiserer har ført i media i forbindelse med valg av ny forsvarssjef. Noen har tatt til orde for at tilliten og troverdigheten til Forsvaret svekkes når «man er nødt til å dra opp kvinner som ikke har puttet de riktige steinene i ryggsekken».[136] Andre uttrykker at de ikke ønsker «bjørnetjenester» og heller vil gå gradene for å opparbeide kompetansen og erfaringen man trenger for å bli en god sjef.[137]

«Jeg ønsker ingen bjørnetjeneste, jeg vil gå gradene for å opparbeide meg kompetansen og erfaringen – slik at jeg er egnet til å bli en god sjef.»

Silje T. Steffensen, offiser i Sjøforsvaret

Heldigvis har Forsvaret topplederе som minner om at lederutvelgelse er en omfattende, helhetlig vurdering med variabler som går ut over de formelle kravene til stillingen. Sjefene for forsvarsgrenene mener kompetanse er viktigst, og er en kombinasjon av utdannelse, erfaring, personlige egenskaper og ferdigheter satt inn i den konteksten lederen skal virke i.[138] Sjefene vurderer de ulike kandidatene opp mot avdelingens behov, hvilken ledertype som behøves, hvilken teamkompetanse som allerede finnes i avdelingen og hvordan ledergruppen allerede er sammensatt.

«Noen ganger trenger vi ledere som endrer, noen ganger ledere som drifter, noen ganger ledere som utfordrer og andre ganger ledere som konsoliderer.»

Eirik Johan Kristoffersen, sjef for Hæren. Tonje Skinnarland, sjef for Luftforsvaret. Nils Andreas Stensønes, sjef for Sjøforsvaret

Forsvaret må ha måltall – ikke bare knyttet til kvinneandel, men også for å øke mangfoldet innenfor utdanning, erfaring, alder, etnisitet og ansiennitet. Det som måles får fokus. Det som får fokus gjennomføres.

Måltallene må ikke stå alene. Det er forsvarssjefen og dyktige toppledere som skal snakke om hvorfor målene er satt og hvilken effekt de skal bidra til. Alle rundt forsvarssjefens bord må ha et felles budskap. Mangfoldet skal gi Forsvaret bedre beslutninger, mer innovasjon, høyere produktivitet og bedre lønnsomhet. Det er det forskning og studier viser. Mangfold blir da ikke et mål i seg selv, men et middel for å oppnå økt operativ evne.

For å ta ut effektene av mangfold kreves to ting: En erkjennelse av at kulturen og spillereglene i Forsvaret over år har blitt utviklet av og for den dominante gruppen av personell – etnisk norske menn som har hatt én arbeidsgiver hele livet. Dernest at det å få effekt av mangfold krever kompetanse om mangfold og kompetanse om ledelse av mangfold.

Det er viktig å nå igjennom til de kvinnene som ikke ønsker «bjørnetjenester», eller de re-rekrutterte som ikke opplever at sivilt ervervet kompetanse anerkjennes. Budskapet må være at det er summen av alle tiltak som omtales i denne rapporten, gitt at de gjennomføres, som vil øke mangfoldet og gjøre at måltallene erstattes av en varig kulturendring. Virkemidlene som vil gjøre en forskjell er også strukturelle endringer i forvaltningssystemet som åpner opp for et større mangfold. Dette omtales senere i rapporten.

«Utdannelse og kvalifiserende tjeneste til en stor del av mellomlederstillingene i Forsvaret tar gjerne 15 år eller mer. Hvis vi skal vente så lenge før kvinneandelen i lederstillinger øker tilsvarende, vil vi ikke komme videre i vår tid.»[139]

Eirik Johan Kristoffersen, sjef for Hæren. Tonje Skinnarland, sjef for Luftforsvaret. Nils Andreas Stensønes, sjef for Sjøforsvaret

Til kvinnene som mener de må gå alle de samme stegene som mennene, så vil vi si dette: Det trenger du ikke. Sørg heller for at du har nøkkelkompetanse og er relevant. Grip mulighetene og fokuser på å gjøre en god jobb. Få med deg de riktige folkene på laget. Og be om hjelp hvis det trengs.

---

136) *https://www.dn.no/innlegg/forsvaret/erna-solberg/likestilling/innlegg-har-vart-strev-etter-flere-kvinner-i-forsvaret-gatt-for-langt-/2-1-721318*

137) *https://www.dn.no/innlegg/forsvaret/likestilling/haakon-bruun-hanssen/innlegg-et-hoyt-spill-om-likestilling-politikk-og-forsvaret/2-1-735355*

138) *Innlegg i DN 22.01.20 Kristoffersen, Skinnarland, Stensønes. Vi velger ikke ukvalifiserte på bekostning av kvalifiserte.*

139) *DN 22.01.20 Kristoffersen, Skinnarland, Stensønes. Vi velger ikke ukvalifiserte på bekostning av kvalifiserte. https://www.dn.no/innlegg/forsvaret/likestilling/kjonnskvotering/innlegg-vi-velger-ikke-ukvalifiserte-pa-bekostning-av-kvalifiserte/2-1-740689*

MANGFOLD I DNB

DNB har som mål å være pådriver for mangfold og likestilling. Fokus til nå har vært på å løfte frem kvinner på de øverste fire nivåene med et mål om 40 prosent kvinneandel. Denne har gått fra 24 til 38 prosent kvinner i ledelsen på noen få år. Erfaringen er at verdien av mangfold først skjer når mangfoldet integreres. Det har også vært viktig å påpeke at mangfold er mer enn kjønn. Å sette mål, ha regelverk og policies, verktøy og prosesser som understøtter det å rekruttere, utvikle og beholde mangfold har blitt vektlagt. Det har også vært viktig å erkjenne at man må jobbe med kultur og ledelse.

DNB har to interne mål:

- Kjønnsbalanse i ledelsen på alle nivå (uavhengig av kjønn) 40/60
- Alle team skal være mangfoldige og inkluderende

Måltall er også satt for etterfølger- og talentplanlegging. Det skal være minst 40 prosent kjønnsbalanse i etterfølgerplanene og en 50/50-fordeling innenfor talentplanene.

DNB har tatt grep knyttet til krav om at det skal være minst én kandidat av hvert kjønn i siste runde i konkurransen om lederstillinger. Det skal også være kjønnsbalanse på 50/50 på ledersamlinger, talentprogram, summerinternships og lignende.

DNB har også hatt flere ulike mentorordninger, inkludert «omvendt mentorordning», der yngre medarbeidere er en mentor for etablerte ledere i organisasjonen.

Som en internasjonal virksomhet har DNB også innført global kjønnsnøytral foreldrepermisjon. Dette innebærer at alle, uansett kjønn og land, får 20 uker betalt foreldrepermisjon. DNB har forpliktet seg til bærekrafts mål nr. 5 om likestilling. Lik mulighet for å ta permisjon og at foreldre blir oppfordret til å ta like mye permisjon, er noe som kan bidra til likestilling. Derfor har dette vært viktig.

5.5. VI MENER

- På kort sikt må det ryddes plass til nye erfaringer og kompetanse. Å sivilisere utvalgte stillinger og fagområder vil på kort sikt åpne for et langt større mangfold. På lengre sikt må alle de HR-virkemidlene Forsvaret anvender understøtte mål og ambisjoner og åpne for et større mangfold. Dette gjelder blant annet selektering knyttet til verneplikt, førstegangstjeneste, utdanning og rekruttering.
- Forsvaret bør velge blant de beste i det sivile og militære arbeidsmarkedet. Da må en mye større andel av ledige stillinger annonseres også eksternt for å åpne for et større mangfold.
- Stillinger som er avgjørende for å utvikle Forsvaret som virksomhet, må i langt større grad siviliseres for raskere oppnåelse av økt mangfold i kompetanse og ikke minst erfaring. Dette gjelder særlig kompetanseområder som HR, økonomi og teknologi.
- Når 2/3 av kompetansegruppene i Forsvaret er i samsvar med kompetanse som også utvikles i sivil sektor er det viktig at «fellesavdelinger» som Forsvarets høgskole, Forsvarets personell- og vernepliktsenter, Cyberforsvaret, Forsvarets sanitet og Forsvarets fellestjenester gjennomgår egen stillingsmatrise og finner rom for økt grad av sivilisering for raskere å få tilgang til mer relevant kompetanse og erfaring. Flere av disse driftsenhetene bør ha større innslag av sivile toppledere og mellomledere, men også flere sivile medarbeidere.
- Dagens hovedvei inn til Forsvaret må suppleres med andre rekrutteringsstrategier for å utjevne ulikheter og få et bedre kompetansemangfold. Forsvaret må rekruttere et større mangfold gjennom verneplikt, førstegangstjeneste og utdanning, herunder kvinner og etnisk mangfold. Det må planlegges for at de lavere nivåene kan «fast tracke» for å utjevne ulikheter høyere opp.
- I talentutviklingen må mangfold stå øverst på agendaen sammen med behovet for nye spesialist- og lederegenskaper innrettet mot et høyteknologisk forsvar.
- Forsvaret må anvende måltall og rapportering på lik linje med «beste praksis» der gode eksempler er Grieg Seafood, DNB, Telenor og NRK. Dette for å sikre reell effekt og endring innenfor mangfoldsområdet. Anslaget må være bredere enn de tradisjonelle rapporteringene av likestilling og kvinneandel. Topplederne må kommunisere tydelig og hyppig hvorfor målene er satt og hvilken effekt de skal bidra til.

«Forsvaret må ha måltall – ikke bare knyttet til kvinneandel, men også for å øke mangfoldet innenfor utdanning, erfaring, alder, etnisitet og ansiennitet. Det som måles får fokus. Det som får fokus gjennomføres.»

6

Øke tilgangen på relevant kompetanse

Trine Strømsnes
General Manager, Cisco Systems Norway AS

«Vi samarbeider med forsvarsdepartementene i land som Tyskland, Østerrike, Ungarn og Sveits om videreutdanning. I Nederland sertifiserer vi hvert år 400 studenter innen nettverk og cyber i samarbeid med forsvarsdepartementet. Vi tilbyr dessuten introkurs i koding, cyber, IoT[140]-sikkerhet og cyber-ops. Hvorfor skal ikke Norge inngå tilsvarende samarbeid?»

Øke tilgangen på relevant kompetanse

Vi mener Forsvaret har behov for ny kompetanse raskt for å møte politiske ambisjoner, et økende trusselbilde i det digitale rom og for å evne å utnytte teknologi som en vesentlig drivkraft for utviklingen av Forsvaret.[141] Forsvaret må bruke alle tilgjengelige virkemidler for å skaffe seg ytterligere relevant kompetanse fremover.

Regjeringen vil at Forsvaret skal bli best på å nyttiggjøre seg eksisterende og ny teknologi.[141] I tillegg skal Norge bli blant de ledende landene i Europa på innovasjon. FFI vektlegger behovet for at kultur og kompetanse i større grad bygger opp om et høyteknologisk forsvar, og at teknologikompetansen økes i hele bredden av Forsvaret – fra topp til bunn.

For at Forsvaret skal kunne nyttiggjøre seg teknologi må det ha personell med innsikt i den teknologien som finnes, og den som kommer. Det høres enkelt ut, men egentlig berører det de grunnleggende logikkene i hele forvaltningssystemet og innretning for alt fra employer branding, rekruttering og utdanning, til tilsetting, oppbygning og anvendelse av militærordningen.

«For at Forsvaret skal kunne nyttiggjøre seg teknologi må det ha personell med innsikt i den teknologien som finnes, og den som kommer.»

Vi ser at varsellampene lyser og mener det er på høy tid at Forsvaret justerer kurs og tester ut flere måter å tilføre Forsvaret relevant kompetanse. Dagens strategi har både økonomiske, ressursmessige og operative konsekvenser. De unge etterspør karrieremuligheter og kompetanseheving. Valgmulighetene blir stadig færre for ufaglærte i Norge. Derfor er det bra at Forsvarsstaben allerede er i gang med å akkreditere deler av fagutdanningstilbudet. Likevel vil ikke det være nok. Forsvaret må slutte å «gjøre mer av det samme» og heller se seg rundt og inspireres av hvordan andre gjør det.

De store reformenes tid er over. En virksomhet må kontinuerlig forbedres og tilpasses nye behov og oppdrag. Et vesentlig virkemiddel for Forsvaret fremover vil være å eksperimentere og teste ut nye måter å få tilgang til relevant kompetanse på. Det handler om å prøve, feile, evaluere, prøve igjen og deretter skalere opp. Det forutsetter delegering av ansvar og vilje til å ta risiko. Det vil også være avgjørende å få arbeidstakerorganisasjonene involvert i å teste ut og eksperimentere med alternative vilkår og betingelser i ulike enheter i Forsvaret. Målet må være å finne frem til virkemidler som treffer bedre. Denne arbeidsformen må forankres på øverste ledernivå i Forsvaret og på øverste ledernivå hos arbeidstakerorganisasjonene.

I Nederland anvendes «Defence Laboratory» til å teste ut alternative tilsettingsforhold, differensierte seleksjonskrav for cybersoldater og andre virkemidler som kan bidra til en mer adaptiv og fleksibel forsvarsorganisasjon. Reelle enheter i det nederlandske forsvaret anvendes i testingen, og hensikten er å høste erfaringer før noe skaleres opp og implementeres bredere.

Eksperimentering og skalering må anvendes som virkemiddel for den fremtidige utviklingen av Forsvarets organisasjon for å høste resultater raskere og bygge bro mellom behovene til de operative miljøene og støttefunksjonene rundt. En slik agil tilnærming vil være langt å foretrekke fremfor et gjennomregulert og gjennomdetaljert system slik forvaltningen av Forsvarets personell og kompetanse synes å være i dag.

«De store reformenes tid er over. En virksomhet må kontinuerlig forbedres og tilpasses nye behov og oppdrag. Et vesentlig virkemiddel for Forsvaret fremover vil være å eksperimentere og teste ut nye måter å få tilgang til relevant kompetanse på.»

For å gi Forsvaret et bredere kompetansemangfold er en helhetlig tilnærming nødvendig. Det holder ikke kun å anbefale enkeltstående tiltak. Det er når virkemidlene brukes i sammenheng, for å understøtte de samme mål og ambisjoner, at Forsvaret virkelig vil oppleve å få effekt av tiltakene.

---

140) Internet of Things
141) FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren

Øke tilgang til kompetanse

Figur 13 / Ulike virkemidler for å få økt tilgang til kompetanse

SIVILT SAMARBEID

UTDANNING

VERNEPLIKT

FØRSTEGANGSTJENESTEN

UTVIKLING OG KARRIERE

REKRUTTERING

LOKALT SAMARBEID

Det andre avgjørende punktet er å anvende ulike strategier. Forsvarets hovedstrategi er i dag å «bygge» all kompetanse selv fra grunnen av, med unntak av den kompetansen det sivile personellet besitter. Ved å variere mer vil det gis rom for at Forsvaret raskere kan få tilgang til relevant kompetanse og mangfold. For å illustrere poenget låner vi ManpowerGroups[142] modell som ble presentert for utvalget da vi inviterte næringsliv, virksomheter, institusjoner m.m. til å komme med innspill til hvordan Forsvaret kan samarbeide mer med det sivile i utviklingen av relevant kompetanse.

6.1. KOMMUNIKASJON, RETORIKK OG EMPLOYER BRANDING MÅ INNRETTES MOT EN BREDERE MÅLGRUPPE OG MOT HELHETEN I FORSVARETS OPPDRAG

Vi mener det fremover blir viktig at Forsvaret henvender seg til et bredere mangfold, vektlegger helheten i oppdraget og åpner Forsvaret mot målgrupper som ikke i like stor grad tiltrekkes av «grønn tjeneste».

Å få tilgang til relevant kompetanse starter med hvordan en organisasjon definerer sin egen virksomhet, hva den vektlegger og hva den gjennom ekstern kommunikasjon velger å «selge». Her har Forsvaret et hovedansvar for å arbeide for et omdømme og en employer branding som underbygger de mål og ambisjoner som er satt for Forsvaret. Employer branding betyr at en organisasjon både internt og eksternt klart kommuniserer hva som positivt differensierer organisasjonen og dermed gjør den attraktiv for fremtidige og eksisterende ansatte.[143] Dette arbeidet krever tverrfaglig samarbeid.

HR Norges undersøkelser viser at offentlig sektor har fokus på rekruttering, men ikke på employer branding.[144] Mulige forklaringer som trekkes frem er at HR-funksjonene ikke har erkjent at arbeidsgivere i større grad må «selge» mulighetene i virksomheten for å lykkes i kampen om de beste arbeidstakerne. Det er ikke nok bare å definere hva slags kompetanse man ser etter. Dette stiller nye krav til strategisk HR og rekrutteringsfunksjonen. Det avgjørende er likevel et tett samarbeid mellom markedsavdelingen og strategisk HR, ifølge Ingrid Asphjell di Meo i MarkUp People.

Samtidig er det en erkjennelse at også andre aktører, gjennom sin retorikk, er med på å definere Forsvarets omdømme og hva som vektlegges som viktig. Eksempler på dette er ordskiftet på Stortinget og i Utenriks- og forsvarskomiteen, i media, men også blant foreldre, venner og i TV-serier som Le Bureau, Kompani Lauritzen og Førstegangstjenesten.

Utvalget har gjennomgått relevant statistikk og et utvalg kilder for å belyse hvilke deler av Forsvarets oppdrag som får mest oppmerksomhet og dermed får lov til å prege oppfatningen av Forsvaret. Kildene er spørsmål rettet til forsvarsministeren siste tre år fra Stortinget, forsvarssjefens årlige tale i Oslo Militære Samfund, tekst og videoer på forsvaret.no særlig rettet mot ungdom, og befolkningens oppfatning av Forsvaret fra den årlige Innbyggerundersøkelsen.

Oppsummert synes ikke den eksterne, offisielle kommunikasjonen om Forsvarets oppgaver og leveranser å favne helheten i det oppdraget Stortinget har gitt. Cyberdomenet vies langt mindre oppmerksomhet enn de tre andre krigføringsdomenene. Det samme gjelder betydningen av teknologi som driver for utviklingen av Forsvaret. Tendensen er gjennomgående fra toppnivå på Stortinget, og ut til det som presenteres for fremtidens ungdom som står ved valget om å krysse av for «motivert for førstegangstjeneste».

Kun 4 prosent av de 271 spørsmålene forsvarsministeren har mottatt fra Stortinget i perioden 2017 til april 2020 har omhandlet teknologi. I forsvarssjefens årlige tale i Oslo Militære Samfund 20. januar 2020 ble ikke utfordringer og tiltak knyttet til militære operasjoner i cyberspace nevnt med et ord.[145] Når ungdom og jobbsøkere presenteres for hvordan Forsvaret forsvarer landet,

FIGUR 14 / Ulike strategiske tilnærminger som egner seg for å skaffe tilgang på kompetanse
Kilde: ManpowerGroup

142) *ManpowerGroup™ er verdensledende i å finne riktig bemanningsløsning. Lokalisert i mer enn 80 land, genererer over 35 000 oppdrag årlig i Norge. Kontorer i 25 byer/tettsteder, 16 000 tilknyttede medarbeidere.*
143) *Lievens, Human Resource Management, 2007*
144) *https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/employer-branding/oppdatert-temaark-employer-branding*
145) *https://oslomilsamfund.no/2020/01/20/forsvarssjefens-tale-i-oslo-militaere-samfund-20-januar-2020/*

inkluderes ikke angrep i cyberspace. Videoen «Slik forsvarer vi Norge»[146] forklarer hvorfor Forsvaret må være tilstede i hele landet, til havs og i luften. Hver dag. Men det økende digitale trusselbildet gis ikke oppmerksomhet.

Fra Innbyggerundersøkelsen[147] ser vi at befolkningen er mest bekymret for cyberangrep, og kriminalitet og vold i samfunnet. I underkant av 9 av 10 i befolkningen er bekymret for dette (51 prosent for cyberangrep, 45 prosent for kriminalitet og vold i samfunnet). Bekymringen har ligget på topp siden 2017, og skjedde samtidig som at bekymringen for terror ble noe mindre. Samtidig viser trusselvurderingene fra PST og Etterretningstjenesten de seneste årene til et økende trusselbilde i det digitale rom.

Kommunikasjon knyttet til videre jobbmuligheter etter førstegangstjeneste beskrives med utgangspunkt i de to karriereveiene som spesialist og offiser. En spesialist beskrives som en fagperson som utøver selve håndverket innen soldatyrket. Eksempler på stillinger som trekkes frem er skarpskytter, hundefører, tekniker, vognfører og sanitetssoldat. Videre beskrives det at mulighetene er mange og at Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret har søkbar tjeneste, men håndplukker også flinke folk de mener er godt egnet til videre karriere i Forsvaret. Felles for de stillingene som trekkes frem, er at kompetansekravet ikke er høyere enn gjennomført førstegangstjeneste. Begrepet spesialist presenteres på forsvaret.no i tilknytning til stillinger uten formelle krav til kompetanse ut over fullført videregående skole.[148]

Mange av disse spesialistene slutter etter få år. FFIs forskning viser at flertallet av spesialistene som slutter, er unge uten barn tilsatt på kontrakt til 35 år (T35). På sluttidspunktet hadde de typisk vært i Forsvaret i tre år.[149] Én av tre spesialister oppgir karrieremuligheter og kompetansebygging som hovedårsaker til at de sluttet.

Hvordan Forsvaret på offisielle kanaler, slik som forsvaret.no og i offisielle taler, beskriver oppdraget det har fått av Stortinget, og status knyttet til hvordan dette løses, har betydning for hvilke «bilder i hodet» eller assosiasjoner ungdom, innbyggere, politikere, presse og andre meningsbærere får når de tenker på Forsvaret. Dette antas å ha påvirkning på Forsvarets evne til å tiltrekke og rekruttere relevant kompetanse fremover. Dette påvirker også hvordan Forsvarets egne ansatte tenker om og forholder seg til den jobben de er satt til å gjøre. Dermed er den eksterne kommunikasjonen med på å påvirke kulturen i Forsvaret.

«Fremover blir det viktig at Forsvaret henvender seg til et bredere mangfold, vektlegger helheten i oppdraget og åpner Forsvaret mot målgrupper som ikke i like stor grad tiltrekkes av "grønn tjeneste".»

Vi opplever at det må bli en tydeligere sammenheng mellom eksternkommunikasjonen og de mål og ambisjoner Forsvaret har, de eksterne driverne som legger føringer for Forsvarets oppdragsløsning, hvilken forståelse som ligger til grunn for hvordan fagspesialistene fremstilles, og at helheten i det oppdraget Forsvaret har i stor nok grad fremkommer. Når kommunikasjonsaktiviteter fremover skal understøtte ambisjonen om at Forsvaret skal bli best på å nyttiggjøre seg ny og eksisterende teknologi, mener vi det er nødvendig å tenke nytt og redefinere eksternkommunikasjonen.

Vi tror mangelen av en overordnet employer brandingstrategi kan være årsaken til det vi oppfatter som en for svak sammenheng mellom eksterne budskap og vedtatte mål og ambisjoner. I dag finnes det kun en mer operativt rettet rekrutteringsplan utgitt av sjef FPVS. Ut fra det kan det utledes at Forsvaret ikke har et omforent bilde av hvordan de både internt og eksternt klart kommuniserer hva som positivt differensierer organisasjonen og dermed gjør den attraktiv for fremtidige og eksisterende ansatte. Antakelig er det også årsaken til at det er vanskelig å se en klar sammenheng mellom HR-strategien for Forsvaret, Forsvarets verdigrunnlag med kjerneverdiene respekt, ansvar og mot, og det overordnede slagordet «For alt vi er og alt vi har». Viktigheten av en overordnet strategi øker når antallet fagmiljøer og fagpersoner er stort og fordelt på ulike organisatoriske enheter der alle har en eller flere roller inn i en større helhet. Slik er det innenfor HR i dag.

Forsvaret har et fantastisk utgangspunkt å bygge videre på. Slagordet «For alt vi er og alt vi har» treffer godt både i hodet og hjertet og rører noe ved oss enten man er på innsiden eller utsiden av Forsvaret. Dette er et godt utgangspunkt for å videreutvikle en god strategi for Forsvarets employer brand og internkultur.

Fremover blir det viktig at Forsvaret henvender seg til et bredere mangfold, vektlegger helheten i oppdraget og åpner Forsvaret mot målgrupper som ikke i like stor grad tiltrekkes av «grønn tjeneste». Omdømmet må forsterkes når under halvparten av befolkningen har et godt inntrykk av Forsvaret som en høyteknologisk virksomhet, og enda færre opplever at Forsvaret har evne til å møte nye sikkerhetsutfordringer og endre seg i takt med samfunnsutviklingen. Samtidig ser vi at de nyutdannede teknologene står på dørterskelen og banker på.

Etter alt vi har gjennomgått av presentasjoner, studier, rapporter og analyser knyttet til Forsvarets manglende evne til å ta frem ny teknologi, og hvordan de HR-relaterte virkemidlene ikke er orientert rundt å tiltrekke et mangfold av utdanning og erfaring, fremstår det nesten som et paradoks at Forsvaret er på fjerdeplass, opp fra syvende, blant IT-studentene i Norge i 2020.[150]

---

146) *Forsvaret.no per januar 2020*
147) *Forsvarets innbyggerundersøkelse 2019, Kantar, side 23*
148) *Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring, skala i Norge fra 2-8, nivå 4 b = Vitnemål fra videregående skole. https://www.nokut.no/siteassets/nkr/kvalifikasjonsrammeverk_i_norge_og_europa.pdf*
149) *FFI. 2020. Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret. FFI-rapport 20-01099*
150) *Universum, landsomfattende kandidatundersøkelse ved 26 ulike universiteter og høgskoler i Norge der studentene rangerer sine drømmearbeidsgivere*
151) *Cisco. Innspillmøte i Oslo 05.03.20*

Forsvaret må tidlig identifisere kandidater som har et stort potensial for å jobbe med cyber og teknologi. Alternative rekrutteringsarenaer for å nå disse kandidatene blir enda viktigere. Her fra Spillexpo 2019 der Forsvaret også hadde egen stand.

Det er et glimrende utgangspunkt som må utnyttes maksimalt. Vi har noen forslag. Det handler om å skaffe seg en større bredde av virkemidler som kan kombineres på ulike måter.

6.2. TRUSLENE I DET DIGITALE ROM MÅ MØTES MED CYBERSOLDATER, DIGITAL BEREDSKAP OG NASJONAL INNSATSSTYRKE FOR DIGITALT FORSVAR

Vi mener Forsvaret tidlig må identifisere kandidater som har et stort potensial for å jobbe med cyber og teknologi. I samarbeid med næringsliv og andre offentlige virksomheter må disse øremerkes digital beredskap. Ikke alle kan være ufaglærte og komme rett fra videregående skole.

Verneplikten og førstegangstjenesten gir Forsvaret muligheter næringslivet bare kan drømme om. Forsvaret må utnytte den unike sjansen til å skaffe seg tilgang på relevant kompetanse som støtter opp om de mål og ambisjoner som er satt.

Forsvaret er gitt vide fullmakter fra Stortinget til å velge ut ungdom med hjemmel i lov. Det er Forsvarets behov og Forsvarets vurdering av hvem som anses som skikket til tjeneste som i hovedsak danner utgangspunktet for hvem som avtjener førstegangstjeneste.

Vi har analysert dokumenter som regulerer verneplikt og førstegangstjeneste, roller og ansvar, seleksjonsprosess og kriterier, eksternkommunikasjon, de deler av seleksjonsprosessen der det største volumet selekteres bort (egenmeldingsskjema), og hvordan Forsvaret anvender vernepliktige i dag. Vår konklusjon er at Forsvaret i liten grad anvender verneplikten og førstegangstjenesten til å gi Forsvaret relevant kompetanse til å møte målene om et høyteknologisk forsvar som er best på å nyttiggjøre seg ny teknologi gjennom innovasjon og eksperimentering.

Vi ser heller ikke at Forsvaret bruker sin unike kontakt med ungdom til å bidra til å løse samfunnsutfordringer som påvirker rikets sikkerhet.

Førstegangstjenesten er i all hovedsak en «grønn» tjeneste som vektlegger fysiske ferdigheter og har i stor grad fulgt den samme «oppskriften» i mange år. Vi er ikke i tvil om at «grønn tjeneste» fortsatt er viktig og relevant. Poenget er snarere at Forsvaret må vektlegge flere kompetanseområder i forbindelse med verneplikt og førstegangstjeneste. Det forutsetter at vernepliktige også benyttes i de deler av Forsvaret der høyere formell utdanning og spesialisert kompetanse er nødvendig, slik som innenfor cyber- og teknologiområdet. Å vise ungdommen en større bredde av muligheter vil antakelig også bidra til at flere får øynene opp for Forsvaret som en fremtidig arbeidsplass. Samtidig vil en mer relevant tjeneste gi dem som avtjener plikten sin relevant erfaring på CV-en. Det er vinn-vinn for begge parter.

Derfor må seleksjonskriterier speile differensierte og fremtidsrettede behov, samtidig som kriteriene hyppig evalueres og tilpasses utviklingen i trusselbildet og andre relevante rammebetingelser.

Forsvaret må møte truslene i det digitale rom med cybersoldater, digital beredskap og nasjonal innsatsstyrke for digitalt forsvar. Gjennom målrettet seleksjon kan de med potensial for cyber og teknologi bruke førstegangstjenesten til å lære om digitale nettverk og hvordan de kan og skal beskyttes. En vesentlig del av opplæringen kan gjennomføres i tett samarbeid med eiere av samfunnskritisk infrastruktur.

Flertallet av dem som i løpet av førstegangstjenesten har fått god cybersikkerhetskompetanse kan skrives ut til Heimevernet (HV) og øremerkes digital beredskap. Forsvaret bør også vurdere etablering av en egen nasjonal innsatsstyrke for digitalt forsvar enten i Heimevernet (HV) eller med en annen tilknytning. Innsatsstyrken vil være for dem som opprettholder relevant kompetanse. Hvert år kan det arrangeres en obligatorisk samling for faglig oppdatering og erfaringsdeling sammen med dem som jobber med cyber og cybersikkerhet i Forsvaret til vanlig. På disse samlingene kan også andre aktører fra sivil sektor trekkes inn. Fordelen med dette er at ansatte i Forsvaret også eksponeres for ny læring og erfaring fra det sivile.

Cisco, verdens største leverandør av IKT-nettverk og IKT-sikkerhetsløsninger, tilbyr seg å bidra under samlinger for faglig oppdatering for nøkkelpersonell og for en nasjonal digital innsatsstyrke i HV. Cisco presenterte forslaget om cybersoldater og cyber HV for utvalget på et innspillmøte.[151]

De som har talent og viser gode prestasjoner, bør kunne søke på egne stipender for ytterligere utdanning ved universiteter og høyskoler. Med stipendet kan det følge en forpliktelse til å ta en relevant stilling enten i Forsvaret eller innen et område som defineres som samfunnskritisk. Vi mener det er viktig at de samfunnsfunksjonene som i dag har en avgjørende rolle for

SVERIGE UTDANNER CYBERSOLDATER

Den svenske Försvarsmakten utdanner fra 2020 en ny kategori soldater gjennom verneplikten, cybersoldater.[153] Første kull vil være på om lag 30 personer og utdanningens lengde er 11 måneder.[154] Bakgrunnen er et oppdrag fra regjeringen og Stortinget om å forsterke cyberforsvarsevnen i Sverige.

– Samfunnets økende avhengighet av et mer komplekst og sårbart cybermiljø medfører at Försvarsmakten sammen med andre myndigheter og aktører i samfunnet må forsterke og utvikle evnen til å beskytte Sverige i cyber, skrives det på forsvarsmakten.se.

Utdanningen av cybersoldater skal forsterke både Försvarsmaktens og andre myndigheters cyberkompetanse. Utdanningen omtales som en pilot, med et ønske om å doble antallet på sikt. Inntakskravene vil være de samme som til annen vernepliktsutdanning foruten at de fysiske kravene blir tilpasset utdanningen. Fokuset vil ligge på egenskaper som konsentrasjonsevne, logisk- og analytiske evner og kreative evner.[154] De nye cybersoldatene skal bygge og administrere systemer, og avdekke og jage ut inntrengere.

Utdanningen av cybersoldater gjøres som et samarbeid med Sveriges største tekniske universitet KTH Royal Institute of Technology. Intensjonen er at KTH deltar både i utdanningsplanleggingen, i utdanning av Försvarsmaktens egne lærekrefter og til en viss grad i utdanningen av cybersoldatene.[155] Samarbeidet inkluderer også etablering av et felles Centrum för cyberförsvar och informationssäkerhet ved KTH, finansiert av Försvarsmakten. Forskningssenteret vil ligge fysisk i KTHs lokaler underlagt skolen for elektronikk og datavitenskap. Senteret ble innviet i januar 2020.

rikets sikkerhet, og er tilsvarende avhengig av cyber- og teknologikompetanse for å levere, må gjøre det de kan for ikke å bli hverandres sterkeste konkurrenter i arbeidsmarkedet. Mekanismer som samarbeid og partnerskap er viktig når knappheten på relevant kompetanse er stor. Ved at ulike samfunnskritiske funksjoner går sammen om å tiltrekke og utvikle kompetanse, vil dette også kunne møte unge menneskers behov for endring og individuell tilpasning slik vi innledningsvis har skissert som trender ved fremtidens arbeidsmarked. Et slikt initiativ vil også bidra positivt til regjeringens mål om å utdanne en høy nok andel spesialister som kan sikkerhetsklareres for å ivareta rikets sikkerhet, da personell tilknyttet Forsvaret må sikkerhetsklareres.[152]

For å få til dette er det helt avgjørende med en «rebranding» som åpner Forsvaret mot målgrupper som ikke i like stor grad tiltrekkes av «grønn tjeneste». Det israelske forsvaret opplyser til utvalget at det å tjenestegjøre i cyberdomenet er svært populært, og at det er press fra foreldre som heller ønsker at barna skal tjenestegjøre innenfor cyber fremfor i de stridende avdelingene.[156] Dette forklares med den teknologiske kompetansen personellet opparbeider seg som del av tjenesten. Forsvaret bør ha som ambisjon at både stridende tjeneste og cybertjeneste skal ha et sterkt omdømme i det norske samfunnet.

Handlingsrommet i verneplikten må brukes bedre

Vi mener verneplikten må anvendes til å gi Forsvaret tilgang på relevant akademisk teknologikompetanse i et samarbeid med individet som er vinn-vinn for begge parter.

Talent og potensial innenfor teknologi og cyber kommer ikke nødvendigvis med en akademisk grad, men det kan gjøre det. Forsvaret må utnytte alle de muligheter som finnes til å skaffe seg relevant teknologi- og cyberkompetanse.

Derfor må også bruken av vernepliktige akademikere øke. Dette er kandidater med fullført sivil bachelor- eller mastergrad som avtjener en tilpasset tjeneste i Forsvaret innenfor rammen av verneplikten. De har også andre lønnsbetingelser enn ufaglærte inne til førstegangstjeneste.

Om lag 70 av de 8 000 Forsvaret trenger hvert år, er vernepliktige akademikere. Tradisjonelt fylles disse av jurister, prester, psykologer og tannleger. Det er på høy tid at muligheten til å få tilgang på relevant teknologi- og cybersikkerhetskompetanse tas i bruk. Innsalget må vektlegge en jobb med mening, muligheten for relevant arbeidserfaring, spennende arbeidsoppgaver og innsikt i Norges kanskje mest avanserte teknologiske miljøer. Det forutsetter at Forsvaret faktisk gir dem en relevant tjeneste innenfor det som er avansert teknologisk. Tiltaket kan sees i sammenheng med anbefalingen om cybersoldater, digital beredskap og nasjonal innsatsstyrke for digitalt forsvar.

«Vernepliktsordningen har et uutnyttet potensial for å tiltrekke gode hoder til Forsvaret gjennom spennende oppgaver som i mindre grad innebærer grønn tjeneste.»

Generalløytnant Morten Haga Lunde, sjef Etterretningstjenesten

152) *Departementene. Nasjonal strategi for digital sikkerhetskompetanse, 2019*
153) *https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/darfor-finns-forsvarsmakten/framtidensforsvar/*
154) *https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2019/02/forsvarsmakten-utbildar-cybersoldater/*
155) *https://www.kth.se/forskning/artiklar/framtidens-krig-utspelar-sig-pa-internet-1.910918*
156) *Informasjonsinnhenting via forsvarsattaché i Israel, mai 2020*

Cybersoldater og digitalt forsvar

Forsvaret bør modernisere førstegangstjenesten og identifisere kandidater som har et stort potensial for å jobbe med cyber og teknologi. Disse kan bruke førstegangstjenesten til å lære om digitale nettverk og hvordan de kan og skal beskyttes. En vesentlig del av opplæringen kan gjennomføres i tett samarbeid med eiere av samfunnskritisk infrastruktur. Flertallet av dem som i løpet av førstegangstjenesten har fått god cybersikkerhetskompetanse kan skrives ut til Heimevernet (HV) og øremerkes digital beredskap. Det bør etableres en egen nasjonal innsatsstyrke for digitalt forsvar enten i Heimevernet (HV) eller med en annen tilknytning. Innsatsstyrken vil være for dem som opprettholder relevant kompetanse. Hvert år kan det arrangeres en obligatorisk samling for faglig oppdatering og erfaringsdeling sammen med dem som jobber med cyber og cybersikkerhet i Forsvaret til vanlig. På disse samlingene kan også andre aktører fra sivil sektor trekkes inn. Cisco tilbyr seg å bidra under samlinger for faglig oppdatering for nøkkelpersonell og for en nasjonal digital innsatsstyrke i HV. De som har talent og viser gode prestasjoner kan søke på egne stipender for ytterligere utdanning ved universiteter og høyskoler. Med stipend kan det følge en forpliktelse til å ta en relevant stilling enten i Forsvaret eller innen et område som defineres som samfunnskritisk. Dette vil samtidig bidra til regjeringens mål om å utdanne en høy nok andel spesialister som kan sikkerhetsklareres for å ivareta rikets sikkerhet.

Egenerklæringsskjemaet må endres

Vi mener Forsvaret må endre egenerklæringsskjemaet som anvendes ved seleksjon til førstegangstjeneste slik at det åpnes for et større mangfold.

Forsvaret kaller hvert år inn et helt årskull (om lag 60 000 ungdommer) som fyller ut et egenerklæringsskjema. Svarene bruker Forsvaret til å avgjøre hvem som skal kalles inn til sesjon for å bli ytterligere vurdert som skikket til tjeneste. Egenerklæringen fylles ut på nett og inneholder om lag 50 spørsmål. Spørsmålene omhandler ungdommens sosiale liv, fysiske form, helse, motivasjon, interesser og ønsker.[157] Basert på vektingen av svarene gjøres det et nedvalg fra 60 000 til 19 000 ungdommer som innkalles til sesjon. Forsvaret selekterer med andre ord vekk 68 prosent av ungdommene ved bruk av egenerklæringen. Alle svarer på de samme spørsmålene.

Utvalgets analyser av spørsmålene viser at Forsvaret vil ha svar på ungdommenes språkkunnskaper, hvilke musikkinstrumenter de har spilt, om de har hobbyer som foto, hjelpekorpsmedlem, jakt, fiske, friluftsliv, journalist, motorcross, orientering, modellflygning eller janitsjarinstrument. I tillegg vektlegges om de ønsker å søke utdanning i Forsvaret, og om de er motivert for tjeneste i Forsvaret. Flere spørsmål retter seg mot fysisk form. Ungdommen blir bedt om å gjennomføre fysiske tester og returnere til egenerklæringsskjemaet når testene er avlagt. Kandidatene må fylle ut prestasjon for 3000 meter løp, stille lengde hopp, pull-ups og push-ups. Ut fra egenrapportert fysisk form får kandidatene poeng for hver test. Det stilles også et spørsmål om hvor ofte kandidaten gjennomfører fysisk trening, eller bedriver friluftsaktiviteter, om de kan svømme 200 meter eller om de går raskt på ski. Det stilles ingen spørsmål om hva kandidaten er motivert for å gjøre i Forsvaret eller ønsker å lære i Forsvaret, ei heller hvor de kunne tenke seg å tjenestegjøre. Det stilles heller ikke spørsmål om fritidsinteresser som «gaming», programmering og spillutvikling.

I en tid der næringslivet bekymrer seg over manglende tilgang på kandidater med talent og potensial innenfor teknologi, virker det rart at ikke Forsvaret benytter den unike muligheten til å selektere de som privat interesserer seg for «gaming» og programmering. Forsvaret selekterer med stor sannsynlighet bort mangfold og relevant kompetanse. Hovedutfordringen knytter seg til at egenerklæringsskjemaet ikke gir rom for differensiering og i for stor grad vektlegger «grønn tjeneste». Egenerklæringsskjemaet må oppdateres, alle bør ikke fylle ut de samme spørsmålene og Forsvaret bør også innhente innspill til hva ungdommen selv ønsker. Dersom ungdommer krysser av for teknologiinteresse, må de automatisk overføres til andre type spørsmål.

DEN ISRAELSKE CYBERVERNEPLIKTEN – IDF CYBER DEFENCE

Israel har obligatorisk verneplikt for kvinner og menn med varighet fra 24 til 32 måneder. Den totale vernepliktsmassen er på omlag 100 000 ungdommer.[158]

Ved 16-årsalderen kalles alle inn til undersøkelser for å kartlegge evner og ønsker. Eksempler på tester er matematikk, evne til læring og teknologisk engelsk. De som scorer høyt på disse testene vil få tilbud om å tjenestegjøre ved IDFs Cyber Defence. Omlag 3 000 går videre etter innledende seleksjon før de best egnede plukkes ut. Omlag 17 prosent (ca. 500) tjenestegjør innenfor cyber (60 prosent menn og 40 prosent kvinner).

Cybertjenesten starter med fem måneder på en teknisk skole før de begynner på rekruttskolen, og overføres til den avdelingen de skal arbeide ved. Dette medfører at de er tilført et visst faglig nivå før tjenesten starter slik at de raskt kan fungere i stilling.

«Egenerklæringsskjemaet må oppdateres slik at ikke alle må fylle ut de samme spørsmålene.»

De fysiske kravene må tones ned

Vi mener en bredere anvendelse av verneplikten og førstegangstjenesten forutsetter at de fysiske kravene tones ned. Forsvaret bør i større grad legge til grunn at det er lettere å trene opp en kropp enn å trene opp et hode.

Vernepliktsforskriften[159] gir Forsvaret mulighet til å supplere vedtaket om helsetilstand med undersøkelser og prøver som vurderer om en person har tilstrekkelig kvalifikasjoner og ferdigheter, fysisk kapasitet, evne til å lære og oppfyller kravene om vandel og livsførsel. Vi mener opplistingen kan leses som kvalifikasjoner det er nødvendig å ha i alle typer stillinger og funksjoner i Forsvaret.

Forsvaret må fremover i større grad forvalte ulike kompetansegrupper forskjellig og åpne for at ikke alle vil ha den samme grunnutdanningen i bunnen. Dette må også gjenspeile anvendelsen av verneplikten og seleksjonen til førstegangstjenesten. Med endrede kompetansebehov, der behovet for kompetanse innenfor teknologi øker, er erfaringen fra næringslivet at fysisk kapasitet i mindre grad er relevant i seleksjonen av denne typen kompetanse. Forsvaret vil selvfølgelig også ha behov for personell med gode fysiske egenskaper. Imidlertid er en presisering av fysisk kapasitet en unødvendig detaljering i en forskrift som kan hindre fleksibiliteten til å anvende et mangfold av kompetanser og erfaringer. Forsvaret bør i større grad legge til grunn at det er lettere å trene opp en kropp enn å trene opp et hode.

---

157) *Forsvaret.no januar 2020*
158) *RFI via forsvarsattaché i Israel, mai 2020*
159) *Forskrift om verneplikt og heimevernstjeneste (vernepliktsforskriften)*
160) *Departementene. Nasjonal strategi for digital sikkerhet og Nasjonal strategi for digital sikkerhetskompetanse, 2019*
161) *Cisco. Innspillmøte i Oslo 05.03.20*

6.3. FØRSTEGANGSTJENESTEN MÅ BRUKES TIL Å ØKE DEN DIGITALE ROBUSTHETEN I SAMFUNNET

Vi mener Forsvaret i sin kontakt med 8 000 ungdommer hvert år må bidra til at de som er motivert for det, får grunnleggende innføring i digitale trusler og praktisk opplæring i hvordan man som soldat og sivil kan bidra til å redusere digital sårbarhet. Dette vil være et nyttig bidrag for å øke den digitale robustheten i samfunnet.

Forsvaret må bruke verneplikten og førstetjenesten til å bidra til å løse samfunnsutfordringer som påvirker rikets sikkerhet og øke den digitale robustheten. Dagens ungdommer er «digital natives», og er med på å skape sårbarheter i samfunnet med sin daglige mediebruk. En sårbarhet som i en skalering inngår i trusselvurderingene fra både PST og Etterretningstjenesten.

Regjeringen har i ulike strategier vist til at digital sikkerhetskompetanse er en viktig forutsetning for at Norge skal lykkes med digitalisering.[160] For å redusere den digitale sårbarheten fremheves behovet for et styrket offentlig/privat, sivil/militært og internasjonalt samarbeid. Cisco understreket i sitt innspill til utvalget den dramatiske knappheten på IKT-sikkerhetskompetanse.[161] De trakk også frem at den strategiske forståelsen om sårbarhet i digitale systemer er for liten.

Forsvaret må bruke det unike kontaktpunktet med ungdom inne til førstegangstjeneste til ytterligere å øke den digitale robustheten og motstandsdyktigheten i det norske samfunnet. Derfor anbefaler vi at alle som gjennomfører førstegangstjeneste, og som er motivert for det, får grunnleggende innføring i digitale trusler og praktisk opplæring i hvordan man som soldat og sivil kan bidra til å redusere digital sårbarhet.

Dette krever ikke utviklingskostnader eller store investeringer. Her må Forsvaret bruke markedet. Som del av sitt samfunnsansvar har for eksempel Cisco utviklet Cisco Networking Academy, et teknologinøytralt opplæringsprogram innen ulike IKT-ferdigheter og cybersikkerhet. Opplæringsprogrammet er kostnadsfritt og har om lag to millioner studenter hvert år. NTNU og Politihøyskolen har kurs fra dette programmet som del av sin undervisning i dag.

Det er avgjørende fremover å vektlegge den samfunnsmessige effekten av tiltak, og innrette virkemidlene slik at de i større grad bidrar til å løse samfunnsutfordringer som andre sektorer har hovedansvaret for. Dette er ikke minst viktig når vi vet at unge mennesker i dag ønsker å bidra til samfunnet.

Etterretningstjenesten omtaler at antall enheter tilknyttet internett vil øke dramatisk de neste årene. Innen 2023 vil sannsynligvis mellom 30 og 50 milliarder enheter være tilknyttet, sammenlignet med 10-15 milliarder i 2013. En stor andel av denne økningen kan knyttes til utvikling av «tingenes internett» (IoT).

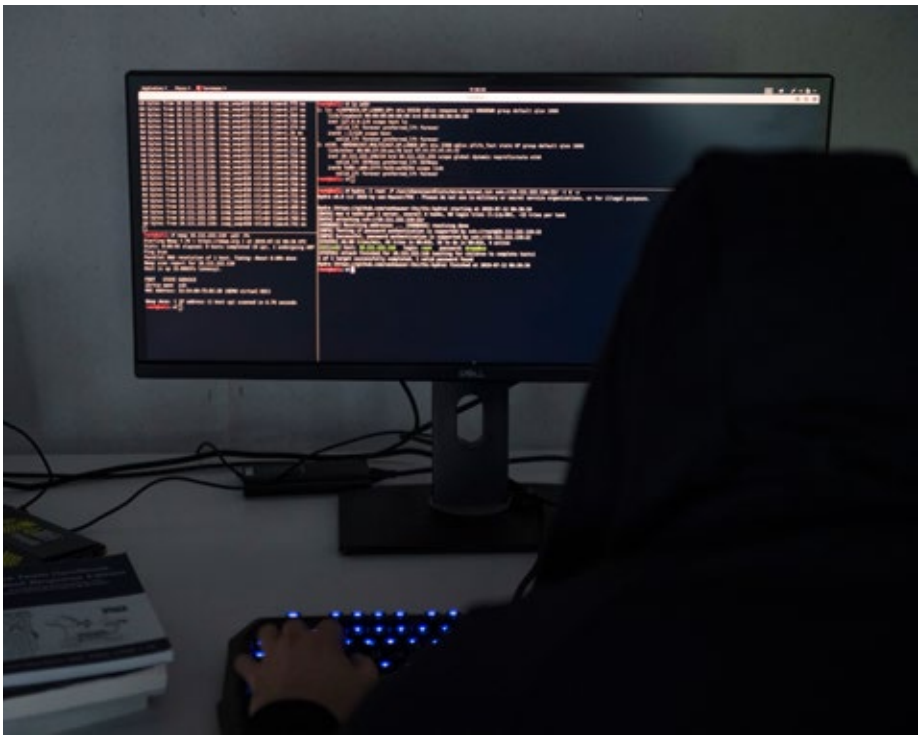
TALENTPROGRAM CYBEROPERASJONER – VI SØKER DEG SOM VIL DELTA I CYBEROPERASJONER MOT TRUSLER I UTLANDET

Sammen med lanseringen av FOKUS 2020, Etterretningstjenestens trusselvurdering, ble rekrutteringskampanjen for å tiltrekke seg kandidater til et nytt talentprogram for cyberoperasjoner lansert. Deltakerne vil i løpet av 20 uker få en unik kompetanse i offensive cyberoperasjoner mot nøye utvalgte mål, reverse engineering for å finne sårbarheter eller analysere trusselaktører, programmering og implementering av infrastruktur og kommunikasjon for cyberoperasjoner.

– Responsen fra fagmiljøene har vært enorm, og har oversteget det vi håpet på, sier Sofie Nystrøm, avdelingsdirektør i Etterretningstjenesten. Det vi har sett etter er profiler med en sterk interesse for informasjonssikkerhet. Derfor har vi ikke satt krav om formell utdanning for å delta i vårt talentprogram.

Kriteriene for å komme med i talentprogrammet har vært å ha talent, potensial og engasjement for informasjonssikkerhet (InfoSec), vist gjennom utviste eksempler på praktisk erfaring eller i form av formell utdanning.

De som ble valgt ut har en aldersspredning fra 19-37 år, med utdanning fra videregående skole til PhD. Et flertall er menn, men også noen kvinner.



6.4. JOBBMARKEDET MÅ ÅPNES MOT DET SIVILE OG DET MÅ BLI VANLIGERE Å REKRUTTERE DE MED ARBEIDSERFARING

Vi mener arbeidsmarkedet i Forsvaret må åpnes mot det sivile samfunnet og at stillingsbeskrivelser mer målrettet må invitere til økt mangfold. Det vil kreve endringer i seleksjonskrav.

Vår erfaring er at en gjennomgang av stillingsbeskrivelsene, og hva som er må-krav og bør-krav, gir økt bevissthet om de kulturelle og selvpålagte bindingene HR og ledere selv bidrar til å reprodusere. Beste praksis fra næringslivet er å tone ned må-krav. Stillingsannonsene må ikke være så detaljerte at det ekskluderer kandidater eller at kandidater selv selekterer seg ut.

«Forsvaret må ta grep for å åpne det interne arbeidsmarkedet og sørge for at det er fri konkurranse om en stor andel av stillingene i Forsvaret.»

I utgangspunktet ligger det innenfor arbeidsgivers styringsrett å bestemme kvalifikasjonskravene til en stilling, både med tanke på gradsnivå og hvilken kompetanse som kreves. Det er ingen rettslige hindre for at en stilling kan lyses ut som både militær og sivil (skråstrekstilling).

Forsvaret må ta grep for å åpne det interne arbeidsmarkedet og sørge for at det er fri konkurranse om en stor andel av stillingene i Forsvaret. Poenget må være å få den best kvalifiserte kandidaten i en stilling. Den tidligere refererte analysen av kompetanseområder i Forsvaret viste at 2/3 av kompetansegruppene har en ekvivalent sivilt. Det betyr at potensialet for å øke mangfoldet i Forsvaret, gjennom å annonsere en langt større andel av stillingene i det eksterne arbeidsmarkedet, bør være fullt gjennomførbart.

Videre må Forsvaret ha et mer bevisst forhold til hvilke fagområder og stillinger, også lederstillinger, det er relevant å rekruttere inn de med lang arbeidserfaring fra andre sektorer, slik at Forsvaret kan ta del i læring og erfaring fra andre virksomheter. Dette er særlig relevant innenfor HR, økonomi, teknologi, logistikk, utdanning.

Imidlertid skaper dette noen ytterligere endringsbehov.

Dersom stillingsannonsene setter MÅ-krav som knytter seg til nivådannende utdanning, vil de effektivt holde alle søkere unna som mangler denne. I lys av at samfunnet forøvrig er opptatt av livslang læring og en vektlegging av potensial og evne til læring, mer enn hva en person kan akkurat i dag, så virker absolutte seleksjonskrav knyttet til nivådannende utdanning kontraproduktivt. Forsvaret må revurdere anvendelsen av nivådannende utdanningskrav i stillingsutlysninger og i stedet vektlegge talent og potensial hos kandidaten. Logikken må endres til at en kandidat kan få en stilling vedkommende kan vokse inn i, og at nødvendig kompetansehevende tiltak kan tilføres underveis. Det vil også kunne være et stabiliserende tiltak i miljøer der stillingsrotasjonen er høy. Vi oppfatter at dette bryter med den logikken som Forsvaret legger til grunn for forvaltningssystemet i dag.

Vi har tidligere beskrevet behovet for å ansvarliggjøre sjefene i større grad ved blant annet å gi dem muligheten til å tilsette sitt eget personell. Det vil være viktig.

MANGFOLDSARBEID I GRIEG SEAFOOD ASA

Mangfoldsarbeid må forankres i toppledelsen og arbeides med kontinuerlig, ikke av og til. Det kan ikke delegeres til andre, men må være en integrert del av daglig ledelse og inngå i den strategiske satsingen i virksomheten. I Grieg Seafood har vi sett seg nødt til å anvende måltall som det rapporteres på. Likevel er den viktigste erkjennelsen at mangfold egentlig handler om verdier og kompetanse. Derfor har vi prioritert opplæring av ledere i hva mangfold er, slik at vi bedre forstår hvordan de kan bidra til å tiltrekke og beholde den rette kompetansen. Vi læret at godt mangfoldsarbeid må sees på som en kontinuerlig transformasjon som inkluderer endring i kultur og mindset. Vi vektlegger å ha ledere som kan fortelle og forklare hvorfor mangfold er viktig.

Flertallet i Grieg Seafood er menn, og majoriteten av lederne har vært menn. Derfor har det vært viktig for oss å fylle opp med kvinner i bunnen av selskapet slik at disse på lengre sikt kan bidra til å balansere ut ulikhetene. I Grieg Seafood skal det alltid være minst én representant fra hvert kjønn i konkurransen om lederstillinger. Transparente prosesser for tilsetting, lønnsfastsettelse og bruk av insentiver har vært viktig. Samtidig har vi vektlagt at det å behandle folk likt egentlig handler om å behandle dem ulikt. Likestilling er forskjellsbehandling i praksis. For å oppnå like rettigheter må det tilrettelegges forskjellig.

Vi har gjennomgått stillingsannonsene. De må ikke være så detaljerte at det ekskluderer kandidater eller at kandidater selv selekterer seg ut. Kvinneandelen i Grieg Seafood har økt med 5 prosentpoeng fra 2018 til 2019 ,og var i 2019 på 23 prosent. Mest utfordrende er det å få kvinner inn i stillinger i produksjonen. Derfor gis arbeidet med å endre kvinners karrierepreferanser høy prioritet. Toppledergruppen har jobbet frem kunnskap om strukturelle og organisatoriske barrierer for kvinners muligheter. I forbindelse med rekruttering har det vært viktig for Grieg Seafood å diskutere hvordan forpliktelser på hjemmebane kan kombineres med å levere gode resultater på jobb. En mer aktiv rekrutteringspolitikk har ført til at Grieg Seafood de siste årene har hatt en overvekt av kvinnelige søkere. Kommunikasjonen eksternt har gått på at man ønsker dyktige kvalifiserte kvinner.

Jobbmarkedet i Forsvaret må åpnes mot det sivile

Forsvaret må ta grep for å åpne det interne arbeidsmarkedet og sørge for at det er fri konkurranse om en stor andel av stillingene i Forsvaret. Poenget må være å få den best kvalifiserte kandidaten i en stilling.

6.5. DET MÅ EKSPERIMENTERES MER MED ENDREDE SELEKSJONSKRAV

Vi mener Forsvaret må våge å eksperimentere med andre seleksjonskrav. Når en vedvarende utfordring er at for mange unge slutter, er det på tide å teste ut om ikke andre profiler i større grad vil ønske å bli lenger i Forsvaret.

Både Hæren, Sjøforsvaret og Cyberforsvaret melder til utvalget at seleksjonskravene isolert sett ikke er så høye, men at summen av krav gjør at de selekterer bort for mange. Sjøforsvaret trekker frem kravene til en menig maskinist: Høyt nok AE[162]-nivå, fysisk og psykisk helse, «passe» BMI, tilnærmet perfekt helse, plettfritt rulleblad og fysisk skikkethet som røykdykker. I tillegg må maskinisten ha bestått flere kurs. Flere av driftsenhetene har påpekt at kravene til fysisk skikkethet er for høye.

Også når det gjelder seleksjonskravene til jobb melder flere driftsenheter at disse er for høye. Det gjelder i første rekke krav til AE og fysiske krav. Både Luftforsvaret og Sjøforsvaret har uttrykt bekymring for at de selekterer vekk personell innen enkelte fagområder. Kravene gjør også at det i forbindelse med re-rekruttering er vanskelig for kandidaten å konkurrere seg inn på det gradsnivået vedkommende etter utdannings- og erfaringsnivå burde være på. Til og med det å konkurrere seg inn på det gradsnivået man var på før man tok en sivil stilling oppleves av flere driftsenheter å være en utfordring.

Vi har oppfattet at det er driftsenhetene selv som setter kravene[163] til stillingene, noe som må bety at de selv har mulighet til å justere kravene dersom de mener de er for høye. Hvorfor melder de da til utvalget at de opplever kravene som for høye? Hva hindrer dem i å endre dette? I FFIs forskning har det fremkommet at det i liten grad er tatt en gjennomgang av Forsvarets arbeidskrav.[164] De fremhever at bedre utførte arbeidskravsanalyser ville gjort det lettere for Forsvaret å fastsette minimumskrav til stillingene.

Er dette også et symptom på at roller og ansvar i Forsvaret er utydelige?

Det som imidlertid er sikkert er at Forsvaret i langt større grad bør differensiere mer på krav som settes til stillinger. For høye krav selekterer vekk mange dyktige kandidater, og det bør ikke settes strengere krav enn det som er nødvendig. Ved å sette unødvendig høye krav rekrutterer Forsvaret kanskje også personell som har høyere ambisjoner enn hva stillingens innhold tilsier.

Et sted å begynne er at stillinger som ikke innebærer fysisk krevende arbeidsoppgaver bør ha lavere krav til fysisk test eller ikke fysisk test i det hele tatt, slik som for teknologistillinger, tekniske fag, og administrative funksjoner.

«Også når det gjelder seleksjonskravene til jobb melder flere driftsenheter at disse er for høye.»

6.6. SAMARBEID MED ANDRE OM REKRUTTERING OG UTVIKLING AV TALENTER ØKER INTERESSEN I MARKEDET

Vi mener en ny tid med nye utfordringer krever at Forsvaret supplerer hovedveien inn med andre rekrutteringsstrategier som gir tilgang på ny og relevant kompetanse og en raskere økning i mangfold i erfaring og utdanning. Dette kan også gjøres i samarbeid med andre. Men det forutsetter en ny og utvidet forståelse av hva et talent er.

Å teste ut kompetanse før fast ansettelse eller plassering i stilling er en metode som har vært vanlig i næringslivet i mange år. I dag finnes det 110 internshipsprogrammer og 114 traineeprogrammer i Norge.[165] Disse velprøvde tiltakene vil være en god måte for Forsvaret å komme i gang med andre rekrutteringsaktiviteter enn førstegangstjenesten.

Målgruppen for trainee-programmer er gjerne unge med fullført mastergrad. Ofte settes en øvre aldersgrense på slike programmer. Varigheten varierer, men mest vanlig er antakelig en trainee-periode på et til to år med praksis og gjennomføring av reelle prosjekter ved flere enheter i organisasjonen. Trainee-programmene er toppledderforankret og presenterer sine leveranser for toppledergruppen. Hensikten med trainee-programmene er å tiltrekke seg dyktige talenter.

Forsvaret kan differensiere seg ved å lage et opplegg som ligner på et trainee-program og fokuserer på talent, men som i større grad åpner for mangfold i utdanning, erfaring, alder og ansiennitet. Dette vil være mer i tråd med samfunnstrendene om livslang læring, der talent og potensial er inngangsverdien i større grad enn alder og utdanning. Det vil også øke anvendelsesområdet ved at slike programmer både kan brukes for å tiltrekke og rekruttere, men også for å øke erfaringsmangfoldet, stimulere til inn-og-ut karriere og mer utveksling av kompetanse mellom militær og sivil sektor. Etterretningstjenesten har allerede startet ved at de i sin søken etter cybertalenter har endt opp med kandidater med spredning både i alder og hva de har av utdanning og erfaring – fra videregående skole til doktorgrad. Dette understreker også betydningen av ikke å sette for stramme seleksjonskrav ved stillingsutlysning.

Gitt omfanget av trainee-programmer i Norge i dag vil Forsvaret kunne hente kompetanse med erfaring fra markedet til å organisere en rask oppstart.

Vi kunne ha valgt å trekke frem andre konsepter, men for enkelhets skyld konsentrerer vi oss om Forsvarets fremtidige talentprogrammer. Poenget er nemlig ikke hva konseptet er, men hvilken effekt det skal ha. Effekten kan være å støtte opp om et geografisk område eller å tiltrekke seg en spesifikk kompetanse. Det kan være et risikoreduserende tiltak hvis flere konkurrerer om den samme kompetansen, eller en måte å hente ut ytterligere gevinster av allerede inngåtte samarbeid med sivile leverandører. Forutsetningen er uansett tett lederforankring og et fokus på talent og potensial som ikke trenger å ha noen sammenheng med karakterer fra videregående skole, antall push ups, mastergrad eller PhD. Vi legger til grunn at talenter kommer i mange former, og at det er oppgavene som skal gjøres som avgjør hva et talent kan

162) Allment evnenivå
163) Forsvarsstaben. 2015. Forsvarets personellhåndbok del B, punkt 4.1.4.2
164) Selekteres de riktige personene til dagens forsvar? FFI-rapport 19/01738
165) Karrierestart.no

Aslak Tveito
Administrerende direktør, Simula

«Kursene fra Simula kan arrangeres over kort tid slik at Forsvarets ansatte slipper å delta i tradisjonelle universitetskurs som pågår gjennom et helt semester.»

være. Forsvaret bør utvide sin forståelse av hva et talent er og åpne opp slik at det blir plass til et større mangfold.

Økt lokal rekruttering og mulighet for å ta et større samfunnsansvar

Forsvaret kan gå sammen med andre konkurrerende virksomheter og ha felles rekrutteringsaktiviteter for å øke den lokale rekrutteringen.

Forsvaret kan søke et regionalt samarbeid på steder der det er viktig å rekruttere lokalt, for eksempel i Mjøsregionen der Cyberforsvaret har sin hovedbase. I denne regionen finnes det allerede et etablert trainee-program kalt Trainee Innlandet. I 2017 var Trainee Innlandet nr. 17 på Karrierestarts kåring av topp 20 attraktive trainee-programmer blant IT-studenter. Programmet er eksternt drevet, har 30 medlemsbedrifter og ansetter til ulike kompetansestillinger, herunder informasjonsteknologi/data og teknologi/ingeniørfag. Programmet inkluderer tre arbeidsperioder i ulike bedrifter og traineene gjennomgår også et kompetanseprogram på 20 dager for å rustes som endringsagenter. Mjøsregionen har etablert seg som en teknologiregion og har derfor tiltrukket seg flere slike virksomheter. Av de selskapene som antas å være de største konkurrentene til Cyberforsvaret i denne regionen, har majoriteten av disse egne trainee-programmer og «summerinternships». Det kan styrke Cyberforsvarets konkurransekraft i regionen å delta i slike etablerte ordninger.

Øke inntaket av teknologikompetanse ved å utnytte allerede inngåtte sivile samarbeidsavtaler

Forsvaret kan utnytte allerede inngåtte avtaler om strategisk samarbeid både innenfor logistikk og IKT-området for å skaffe Forsvaret tilgang på mer relevant kompetanse. Dette vil samtidig kunne øke utvekslingen av kompetanse mellom sivil og militær sektor.

I slutten av mai inngikk Forsvarsmateriell og Kongsberg Defence & Aerospace AS (KONGSBERG) en intensjonsavtale om strategisk samarbeid.[166] Avtalepartnerne skal studere mulighetene for å styrke det sivil-militære samarbeidet innen informasjonsinfrastruktur, eller såkalt kampnær IKT.

KONGSBERG DEFENCE & AEROSPACE AS

KONGSBERG har inngått strategisk samarbeidsavtale med Luftforsvaret knyttet til drift og vedlikehold av helikopter NH 90 på Bardufoss. I den forbindelse skal KONGSBERG etablere 60-70 stillinger på Bardufoss. Samarbeidsavtalen er startskuddet for et ytterligere samarbeid for etablering av utdannings- og lærlingeplasser i området.

KONGSBERG trekker frem at Forsvarets største begrensninger for operativ kapasitet er personellmangel. De ser det derfor som viktig å bidra til å hindre at teknisk personell forsvinner. I flyteknisk bransje er det behov for raskere tilgang til ny og relevant kompetanse. Dette krever en forbedring av samarbeidet for kompetansebygging mellom militær og sivil luftfart.

KONGSBERG ønsker å samarbeide tettere med Luftforsvaret om felles rekruttering, utdanning og karriereplanlegging for flyteknisk personell. Det vil være viktig å dele på kritisk kompetanse, gjennom samarbeid om utdanning og lærlinger. KONGSBERG ønsker også å engasjere tidlig pensjonerte teknikere fra Forsvaret.

Gjennom å bygge opp miljøer både i Forsvaret, sivilt og innenfor utdanning og forskning, kan man gjennom fleksible ordninger skape forutsigbarhet og alternative karriereløp på tvers av militær og sivil sektor. Fokus kan være lokalrekruttering, kjønnsbalanse og rekruttering gjennom felles markedsføring.

Intensjonsperioden må også inkludere det å finne vinn-vinn samarbeidsformer innenfor kompetanse. Program Mime omtales som banebrytende for raskere og mer smidige anskaffelsesprosesser av moderne, kampnære IKT-løsninger til Forsvaret. Mime er et integrert virksomhetsprogram mellom Forsvarsmateriell og Forsvaret som koordinerer og samordner blant annet anskaffelsesprosjekter, brukertiltak og innovasjon. FFIs ICE worx satsing vil være motoren for innovasjons- og eksperimenteringsaktivitetene og bindeleddet mellom myndighetssiden, industripartnere og de operative brukerne. Gjerne lokalisert der de operative brukeren er. I sum skal dette bidra til digital transformasjon og effektivisere måten Forsvarsmateriell utruster Forsvaret på. For alle IT-studentene som i 2020 rangerte Forsvaret som den fjerde mest attraktive arbeidsplassen innenfor sitt fagområde, må Program Mime være en drøm å få jobbe med.

Forsvaret bør stille seg spørsmålet om hvordan de på kompetansesiden kan kapitalisere på et slikt strategisk samarbeid? Hvordan kan Program Mime bidra til å gi de operative miljøene i Forsvaret økt teknologikompetanse? Hva kan Forsvaret gjøre for å utnytte et slikt samarbeid til å forsterke omdømmet og tydeliggjøre employer brandet slik at det favner bredere enn kun «grønn tjeneste»?

Ett konsept kunne vært å etablere et talentprogram i tilknytning til Program Mime der deltakerne kunne hatt arbeidsperioder både i Forsvaret, Forsvarsmateriell, KONGSBERG, og kanskje også hos deres underleverandører. Tiltaket kunne vært anvendt både til å rekruttere fersk teknologikompetanse, eller til å bygge en bredere teknologiforståelse hos dyktige interne talenter. Effekten kunne blitt mer

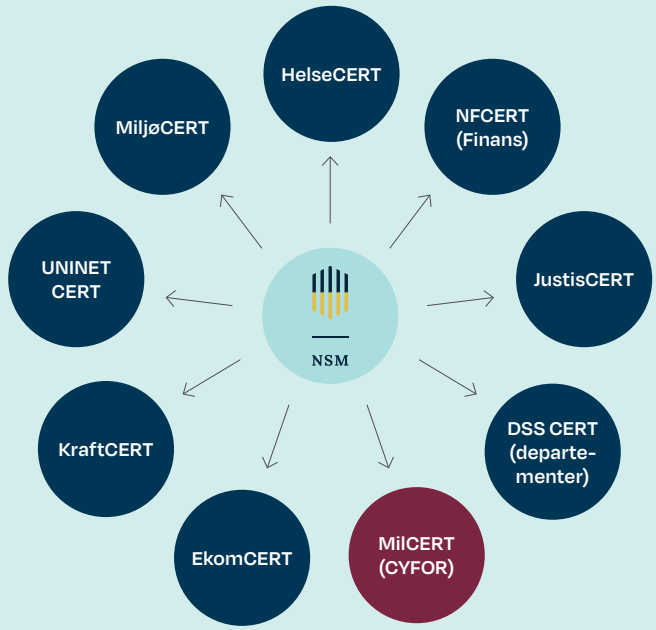
166) *https://forsvaret.no/forsvarsmateriell/presserom/intensjonsavtale-om-strategisk-samarbeid-mellom-forsvarsmateriell-og-kongsberg*
167) *Departementene. Nasjonal strategi for digital sikkerhetskompetanse, 2019*
168) *https://www.nsm.stat.no/om-nsm/tjenester/nasjonalt-cybersikkerhetssenter-ncsc/*
169) *(NOU 2015:13) Digital sårbarhet – sikkert samfunn*
170) *Innspillmøte i Bergen 31. januar 2020*

enn å øke tilgangen til relevant kompetanse. Det kunne også bidratt til å redusere ulempene ved den brutte verdikjeden mellom Forsvaret og Forsvarsmateriell. Vi tror spinoff-effekten kunne blitt stor.

«Program Mime er banebrytende for raskere og smidigere anskaffelser av moderne, kampnære IKT-løsninger til Forsvaret.»

Morten Gjellerud, direktør for program Mime, Forsvarsmateriell

FIGUR 15 / Sektorvise responsmiljøer: Kilde: Nasjonalt cybersikkerhetssenter



Redusere sårbarheten ved å samarbeide om kritisk kompetanse

Offentlig sektor må gå sammen om å tiltrekke og utvikle særlig kritisk cybersikkerhetskompetanse.

Å ivareta digital sikkerhet er først og fremst et virksomhetsansvar.[167] I tillegg har hver enkelt statsråd et overordnet ansvar for å ivareta digital sikkerhet i egen sektor. Derfor er det etablert eller er under etablering flere CERT-funksjoner med ansvar for deteksjon og håndtering innenfor sin sektor. Nasjonalt cybersikkerhetssenter (NCSC) er den nasjonale koordinerende enheten for IKT-sikkerhetshendelser med deteksjon og hendelseshåndtering, og skal styrke Norges motstandsdyktighet og beredskap i det digitale rom. Senteret samler ressurser og vil samarbeide tett med responsmiljøer i de ulike sektorene, aktører i næringsliv, eiere av kritisk infrastruktur, og andre offentlige myndigheter som politiet og etterretningstjenesten.[168]

Det disse responsmiljøene har til felles er at de er avhengig av cybersikkerhetskompetanse. Det finnes det ikke nok av i Norge i dag. Slik kompetanse er også en viktig forutsetning for at Norge skal lykkes med digitalisering,[167] noe som betyr at presset på denne kompetansen vil øke fremover. Lysneutvalget[169] påpekte at forskningsmiljøene også er små og fragmenterte innenfor dette området, og at det er en generell mangel på kunnskap om de økonomiske tapene som følger av digital sårbarhet.

CERT-miljøene i Norge er ikke store kompetansemiljøer. Det gjør dem også sårbare. Vi mener offentlig sektor har valgt en leveransemodell innenfor digital sikkerhet som vil kunne øke presset på en allerede kritisk kompetanse dersom det ikke tas nødvendige grep. Det er nærliggende å tenke at disse miljøene vil konkurrere med hverandre om talentene. Vi mener derfor det er viktig å etablere samarbeid på tvers som åpner for felles rekruttering og karriereveier på tvers. Det er mulig å se for seg brobyggende initiativer som felles trainee-program på tvers med arbeidsperioder flere steder.

Uansett hvilke tiltak som velges her, vil de kunne sees i sammenheng med de tidligere omtalte cybersoldatene, den digitale innsatsstyrken og digital HV-beredskap. Det er viktig at hvem som har ansvaret for hva, ikke står i veien for nødvendig samarbeid om kritisk kompetanse. Tiltaket er inspirert av et forslag fra NCE Seafood Innovation Cluster som også fremhever at slike samarbeidsmodeller kan gi ambisiøse talenter innenfor kritiske kompetanseområder det «lille ekstra» som gjør at de velger dette fremfor noe annet.[170]

6.7. DET MÅ ÅPNES FOR ULIKE MÅTER Å GJØRE KARRIERE PÅ, DET MÅ LØNNE SEG OG DET MÅ INKLUDERE STILLINGER UTENFOR FORSVARET

Vi mener dagens karrieremodeller i Forsvaret i begrenset grad vil klare å møte den økende individualiseringen i samfunnet. Slike «mekaniske» karriereveier kan ikke være malen for fremtidens medarbeiderutvikling. I stedet må den enkeltes behov møtes. Da må det utøves mer ledelse ved at myndighet delegeres til lokal leder. Lokal leder må få et utvidet ansvar for å dyrke frem talenter i bred forstand.

Karriere- og tjenesteplanene i Forsvaret er under revisjon. Det mener vi er et godt tegn. I dag har Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret definert et utvalg stillinger som karriere- eller nøkkelstillinger. Dette er stillinger som har vesentlig betydning for avansementsmulighetene til militært tilsatte og er beskrevet i den enkelte forsvarsgrens karriere- og tjenesteplaner.[171]

Nøkkelstillinger for spesialistene fokuserer på en tilpasset karrierevei med utnyttelse av dybdekompetanse, fagkunnskap og kontinuitet. Det skal i utgangspunktet være fokus på horisontale karriereveier innenfor et avgrenset kompetanseområde, samtidig som det skal finnes muligheter for en vertikal karriere. Primærrollen til spesialister er å utøve det praktiske militære håndverket innenfor sitt fagområde, mens primærrollen til befal er utøvende og praktisk lederskap.

For offiserene er en vertikal karrierevei vektlagt, da offiserer primært skal bekle lederstillinger, eller stillinger som gir kvalifiserende kompetanse til lederstillinger. Primærrollen til offiseren er ledelse, kommando og kontroll. Det er ønskelig at offiseren bygger bredde gjennom å tjenestegjøre både ved forskjellige avdelinger og på ulike nivåer. Offiseren har også behov for fagkunnskap, men ikke i samme grad som spesialistene.[171]

I DNB har «Talent Review» vært en av de viktige, strategiske HR-prosessene. Dette er en prosess hvor prestasjon-, potensial- og kompetansevurderinger av ledere og medarbeidere sees i sammenheng med konsernets behov i dag og i fremtiden. Dette gir et godt grunnlag for bemanningsplanlegging og utvikling av medarbeidere, ledere og den enkelte enhet. Prosessen bidrar til felles forståelse for hva «gode prestasjoner og høyt potensial» er, og status rundt hvilke kompetanser som er mest kritiske. Talent review gir et godt grunnlag for å implementere tiltak som bidrar til utvikling av medarbeiderne og lederne. Noen talenter kan ha behov for raske, krevende utviklingsløp for å bli i virksomheten, mens andre trenger tillit til at man blir sett også i perioder med stabilitet i samme jobb.

«I DNB har «Talent Review» vært en av de viktige, strategiske HR-prosessene. Dette er en prosess hvor prestasjon-, potensial- og kompetansevurderinger av ledere og medarbeidere sees i sammenheng med konsernets behov i dag og i fremtiden.»

Talent review kan ikke fange alle aspekter knyttet til å lete etter, finne og dyrke frem talenter. Flere kilder må brukes. DNB har til enhver tid en rekke utviklingsprogrammer tilgjengelig for ledere og talenter. Hvordan den enkelte agerer og presterer i et slikt program, er viktig tilleggsinformasjon. DNB har derfor ofte «besøk» av konserndirektører eller andre ledere inn i programmene for å observere ulike talentpools. Det å gi ledertalenter mulighet til å presentere noe for konsernledelsen er en viktig kilde til å observere talent. Noen ganger i året samler DNB ledere, talenter og nøkkelpersoner. De som står på scenen er gjerne ikke topplederne, men andre. DNB er opptatt av at ulike arenaer åpnes opp, og at den enkelte selv kan ta initiativ til å bli sett.

DNB har endret utvelgelsesprosessen til talentprogrammet i banken. Tidligere var det basert på «nominasjon» fra ledere. Nå kan de som ønsker å være med selv melde sin interesse. Utvelgelse foregår gjennom en strukturert HR-prosess. Dette forhindrer at talenter blir holdt tilbake av sine ledere eller at de rett og slett ikke blir sett.

Hospitering er også et kraftfullt virkemiddel der ansatte kan få prøve seg i andre roller en periode, uten at det er høy risiko verken for enheten som gir fra seg en medarbeider, eller den som tar i mot. Hospitering er også et viktig tilskudd til kompetanseutviklingen.

En god leder- og medarbeiderdialog, støttet av strukturerte verktøy, kan avdekke hva som er den beste veien fremover. Det er viktig at det ikke er antall studiepoeng eller kurs som blir målet for utvikling, men at den enkelte blir sett og får uttelling for gode prestasjoner. Anerkjennelse av gode prestasjoner gir også et insentiv for at den enkelte tar aktivt grep om egen, livslang læring.

Mekaniske «karriereveier» har aldri fungert i DNB. Dette fordi konsernet består av så mange forskjellige enheter og typer jobber. Fokuset har likevel dreid fra ensidig vektlegging av tradisjonell bankkompetanse til å se nødvendigheten av et mye større mangfold, blant annet ved massiv rekruttering og utvikling av teknologikompetanse, datakompetanse, design og humaniora.

Forsvaret må jobbe mye mer systematisk med talentutvikling og åpne for at det er mulig å gjøre karriere på ulike måter. Vi forstår at det er viktig med en vektlegging av den operative karriereveien i Forsvaret. Samtidig er det avgjørende at Forsvaret ivaretar utvikling innenfor alle de mangfoldige fagområdene som i sum er med på å skape operativ evne.

Det er behov for å utvikle en kultur der det er mulig å differensiere utviklings- og karriereløpene i større grad. Forsvaret trenger et mer fleksibelt system hvor det er flere måter å kvalifisere seg. Det vil kunne bidra positivt til både å utvikle og beholde kritisk kompetanse i Forsvaret.

Å bygge karriere og erfaring må også inkludere sivil sektor, og det er lurt å tenke nytt

Mer inn-og-ut karriere med sivil sektor vil øke kompetansemangfoldet i Forsvaret. Dette initiativet ligger primært hos arbeids-

taker, men arbeidsgiver kan stimulerer til dette ved å sørge for at erfaring ervervet utenfor sektoren tillegges større verdi, og at den enkelte ikke taper på det. Vi tror dette primært er en kulturell barriere med utgangspunkt i en oppfatning om at mye er unikt i Forsvaret og ikke gjøres andre steder. Vi har tidligere vist at 2/3 av kompetanseområdene i Forsvaret også finnes sivilt. Samtidig viser analyser og informasjonsinnhenting at barrierene også henger sammen med utformingen av stillingsbeskrivelser og krav til stillingen, herunder krav til nivådannende utdanning. Dette er omtalt tidligere og omtales ytterligere i neste kapittel.

«Både Babcock, Grieg Logistics og KONGSBERG har tatt til orde for å kunne bytte personell og hospitere som virkemidler for å øke attraktiviteten og skape større fagmiljøer på tvers.»

Like viktig vil det være å tilrettelegge for samarbeidsformer som gjør terskelen lavere når det gjelder å utvikle et større mangfold i erfaring. Bergen Havn[172] foreslår å etablere et praksisfellesskap mellom Forsvaret og relevante sivile aktører der fokus er å tilby de med relevant kompetanse gode karrieremuligheter på tvers av sektorene. De tar også til orde for å etablere kompetanse «huber» innen gitte kritiske fagområder hvor det inngås avtale om deling av kompetanse. Eksempelvis kunne det vært en betalt ordning der unge nyutdannede kan melde seg til tjeneste i «huben» slik at Forsvaret og en sivil partner kan «shoppe» relevant kompetanse i kompetansebanken. Vi ser også at et slikt alternativ kan brukes som et tiltak for å hjelpe personell ut av Forsvaret, i samarbeid med andre, dersom deres kompetanse ikke lenger er relevant.

NCE Seafood Innovation Cluster forsterker dette ytterligere og fremhever at utviklingen av en ressurspool for utveksling av kompetanse mellom relevante aktør vil kunne bygge ned terskelen for å gå inn og ut av Forsvaret. De setter dette i sammenheng med behovet for livslang læring der hospitering, eller det å gjøre et prosjekt i en annen organisasjon, ville vært vinn-vinn både for virksomhetene og den ansatte.

Kystverket[172] foreslår at det oppmuntres til kryssende tjeneste som kan gi status som stabstjeneste. De fremhever at personell som da har tjenestegjort sivilt gjennom slik kryssende tjeneste stiller sterkere både internt og eksternt.

Både Babcock[173], Grieg Logistics[172] og KONGSBERG[174] har tatt til orde for å kunne bytte personell og hospitere som virkemidler for å øke attraktiviteten og skape større fagmiljøer på tvers. Thales[174] viser i den sammenheng til at det må bli enklere å bevege seg mellom industrien og Forsvaret, slik at kompetansen kan utvikles begge steder. Deres opplevelse er at det er en for sterk tendens til at det enten velges en karriere i Forsvaret eller utenfor Forsvaret, og at dette har flere negative konsekvenser. En av dem er at Forsvaret trenger god innsikt i hvordan industrien fungerer for å dra nytte av kompetanse fra sivil side og gjennomføre prosjekter på best mulig måte.

De som virkelig vil finne veier til å øke kompetansemangfoldet gjennom mer samarbeid og utveksling av kompetanse på tvers, vil finne handlingsrom og muligheter til tross for både anskaffelsesregelverk, varsomhetsbestemmelser, etiske utfordringer og eventuell statsstøtteproblematikk. Den store majoriteten av næringslivsaktører vi har vært i kontakt med, mener det er mulig å finne løsninger. Det bør være et mål å lete etter løsningene.

6.8. FORSVARET TRENGER EN UTADRETTET HØYSKOLE FOR Å LØSE UTFORDRINGER OG LØFTE OFFISERSROLLEN TIL ET FELLESOPERATIVT NIVÅ

Vi mener Forsvaret har behov for en digital og utadrettet høyskole som leverer fellesoperative offiserer. Utdanningsinstitusjonen bør ta en tydelig rolle som tilrettelegger og fasilitator for målgrupper med behov for kompetanseutvikling, både reskill og upskill, i et livslangt læringsperspektiv.

Forsvarets høgskole (FHS) er uten ekstern konkurranse og ytre krav til samarbeid med næringsliv og andre forsknings- og utdanningsmiljøer. Oppdraget er i dag innrettet mot å levere nivådannende utdanning og akkreditert fagutdanning til offiserer og spesialister, samt befalsutdanning til spesialister som skal bli faglige ledere. Den mest omfattende delen av høyskolens leveranser knytter seg til utdanning av offiserer. Dette gjøres ved de tre krigsskolene, underlagt Forsvarets høgskole.

Det er flere drivere som er særlig relevante for utviklingen av utdanningsområdet fremover.

- Sivile trender har utfordret universiteter og høyskoler til å bli mer åpne, fleksible og markeds- og kundeorienterte
- Unge spesialister slutter i for stort monn og oppgir manglende karriere- og kompetansemuligheter som en avgjørende faktor
- Samfunnstrender og trusselbildet skaper endringer for offisersrollen
- Et økende trusselbilde i det digitale rom utfordrer dagens operasjonskonsepter
- Teknologikompetansen må økes i hele bredden, fra topp til bunn i Forsvaret, for å utvikle en kultur og kompetanse for et høyteknologisk forsvar[175]
- Den teknologiske utviklingen har revolusjonert måten utdanning kan leveres på
- Samfunnstrendene viser at det er behov for mer kontinuerlig kompetanseutvikling (reskill og upskill) i et livslangt læringsperspektiv

171) *Forsvarsstaben. 2016. Forsvarets personellhåndbok del B Forvaltning av militært tilsatte*
172) *Innspillmøte i Bergen 31. januar 2020*
173) *Innspillmøte i Bardufoss 17. april 2020*
174) *Innspillmøte i Oslo 5. mars 2020*
175) *Videosamtale med ledelse i FFI 01.04.20*

Regjeringens kompetansereform vektlegger at norsk arbeidsliv fremover må regne med store endringer i kompetansebehovene.[176] Noe følger av de demografiske endringene, digitalisering, innovasjon og andre utviklingstrekk. Andre vil komme som følge av fremtidige teknologiske, organisatoriske eller andre typer nyvinninger, som det er vanskeligere å vite omfanget av.

«Mange arbeidsoppgaver vil forsvinne og nye oppstå.[176] De nye oppgavene vil ofte kreve en annen kompetanse, og behovet kan oppstå raskt. Regjeringen fremhever at det ikke er nok å vente på at nye ungdomskull skal bli utdannet, men at arbeidstakerne må lære hele livet for å holde tritt med utviklingen.»

Mange arbeidsoppgaver vil forsvinne og nye oppstå.[176] De nye oppgavene vil ofte kreve en annen kompetanse, og behovet kan oppstå raskt. Regjeringen fremhever at det ikke er nok å vente på at nye ungdomskull skal bli utdannet, men at arbeidstakerne må lære hele livet for å holde tritt med utviklingen. De fremholder også at utdanningssystemet må innrettes på en måte som er tilpasset den enkeltes livssituasjon og de raskt skiftende behovene i samfunnet.[176] Regjeringen er opptatt av at også de med fagbrev, høyere yrkesfaglig utdanning eller høyere utdanning har behov for å lære hele livet. Den faglige utviklingen går raskt, og fagskoler, universiteter og høyskoler er de best egnede leverandørene av oppdaterte tilbud rettet mot faglærte og høyt utdannede.[176]

Universitets- og høyskolesektoren har gjennomgått store endringer de siste 10-15 årene. Knallhard nasjonal og global konkurranse om forskningsmidler og studenter har krevd nye strategier og nye tilnærminger til samfunnet rundt. Norske universiteter og høyskoler har i større grad fokusert på å svare på samfunnets behov for relevant ny kunnskap. Dette gjenspeiles både i forskningsprogram og de ulike utdanningsløpene. De har måttet bli mer åpne, fleksible og markeds- og kundeorienterte. Dette har vært helt nødvendig for å møte fremtidens behov for kompetanse.

Høy endringstakt, digitalisering og behov for kontinuerlig etter- og videreutdanning har også bidratt til å øke kravene til et tettere samarbeid med nærings- og samfunnslivet. Allerede i 2008 etablerte Norges Forskningsråd ordningen med Nærings-ph.d.[177] for å styrke et slikt samarbeid. For å få forskningsmidler gjennom blant annet Norges Forskningsråd eller fra EUs rammeprogram Horisont er det satt krav om å vise til samarbeid på tvers av institusjoner, samfunns- og næringsliv.

Et annet eksempel er Innovasjon Norges klyngesatsing, Norwegian Innovation Clusters, som krever forpliktende partnerskap mellom FoU-miljøer og industri. Klyngeprogrammene har gitt økt tilgang på felles finansiering, økt innovasjonstakt og verdiskaping. Organisering i klynger har også gitt muskler til å søke ulike støtteordninger og delta i større internasjonale samhandlingsprosjekter, for eksempel gjennom EU.

Regjeringen vil ta i bruk potensialet som ligger i teknologien for å øke studentenes læring, gjøre studietilbudene tilgjengelige i stor skala og understøtte fremragende forskning.[178] Det forutsetter at bruk av teknologi for læring og ny kunnskap løftes til strategisk nivå ved institusjonene og integreres i all faglig og administrativ[178]. Å utnytte digitaliseringens endringskraft stiller krav til styring og ledelse på alle nivåer. Utvikling og bruk av teknologi i sektoren må derfor forankres i strategier. Kombinasjonen av analoge og digitale læringsformer («blended learning»), sammen med nye modeller for nettbaserte studier, fremheves som en viktig satsing.

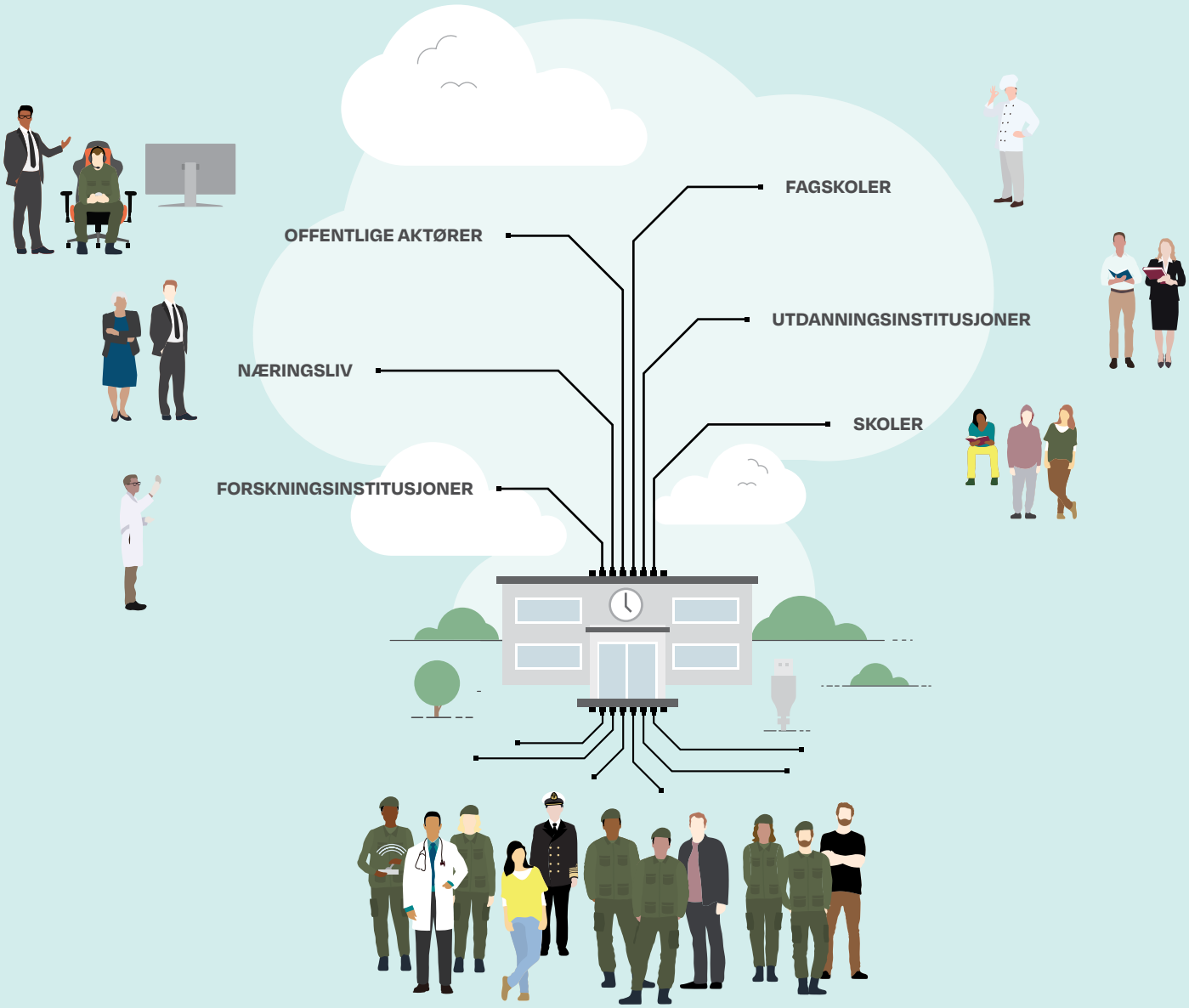
Forsvarets høgskole må være et virkemiddel for endring, og det vil kreve at stillinger gjøres sivile for å sikre relevant kompetanse og mangfold i erfaring

Oppdraget til Forsvarets høgskole må endres. Høyskolen må gjøres mer fleksibel, profesjonell, betydelig mer digital og i større grad åpnes for å være et virkemiddel til å løse de utfordringer sektoren står overfor. Fremtidens behov for kompetanse må være styrende. Dagens målgrupper må utvides for bedre å svare på det behovet som finnes i sektoren i dag. Det betyr i praksis at Forsvarets høgskole må bidra til å møte spesialistenes behov for formell kompetanse. Det kan medvirke til at Forsvaret i større grad kan beholde spesialistene. Den uønskede turnoveren som har bidratt til høye utdanningskostnader og lavere operativ evne, blir dermed redusert.

Høyskolen må også ha en rolle innenfor den gjennomgripende utfordringen med å øke teknologikompetansen i hele bredden, fra topp til bunn, i sektoren. Høyskolen må være virkemiddelet som bidrar til at relevante målgrupper, herunder Forsvarsdepartementet, får nødvendig påfyll innenfor kompetanseområder som er særlig relevante og prioriterte.

Her vil vi trekke inn et eksempel vi fikk fra PWC[179] på et av innspillmøtene våre. De har i samarbeid med regjeringen i Luxemburg innført noe de kaller «Skills Bridge»[180] – et initiativ under programmet «New world, new skills». Målet er utdanning (upskill) av ansatte i selskaper som i særlig grad utfordres av den teknologiske utviklingen slik at de kan tilegne seg ny kunnskap knyttet til de teknologiske endringene, kravene til et digitalisert arbeidsmarked og sikre langsiktig sysselsetting. Det også en målsetting å

176) *Regjeringen. 2020. Meld.St. 14 (2019-2020) Kompetansereformen – Lære hele livet*
177) *I et Nærings-ph.d.-prosjekt går en bedrift og et universitet eller høyskole sammen om et doktorgradsprosjekt. Doktorgradsprosjektet utføres av en ansatt og skal være relevant for bedriften*
178) *KD. Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021*
179) *Innspillmøte i Bergen 31. januar 2020*
180) *https://www.skillsbridge.lu/*



Forsvarets høgskole

Oppdraget til Forsvarets høgskole må endres. Høyskolen må gjøres mer fleksibel, profesjonell, betydelig mer digital og i større grad åpnes for å være et virkemiddel til å løse de utfordringer sektoren står overfor. Fremtidens behov for kompetanse må være styrende. Dagens målgrupper må utvides for bedre å svare på det behovet som finnes i sektoren i dag. Det betyr i praksis at Forsvarets høgskole må bidra til å møte spesialistenes behov for formell kompetanse, og ha en rolle innenfor den gjennomgripende utfordringen med å øke teknologikompetansen i hele bredden, fra topp til bunn, i sektoren. Rollen som leverandør av utdanning må utvides til også å være en fasilitator og distributør av relevant utdanning og opplæring. Det innebærer å tilrettelegge for at behov kan møtes, ikke å være selve leverandøren selv.

demonstrere verdien av proaktivt og preventivt å videreutvikle egne ansatte. Selv om dette er et initiativ fra regjeringen, er konseptet fullt ut overførbart til forsvarssektoren, med Forsvarets høgskole som en fasilitator.

Derfor må høyskolen ha et ansvar for å bringe relevante interne og eksterne aktører sammen slik at de som trenger kompetansepåfyll, får det når de trenger det – enten de er offiserer, spesialister, sivile eller eksterne. Det betyr i praksis at rollen som leverandør av utdanning må utvides til også å være en fasilitator og distributør av relevant utdanning og opplæring.

«I lys av samfunnsutfordringene knyttet til mangel på teknologi og cybersikkerhetskompetanse anbefaler vi at spesialistenes behov for utdanning sees i sammenheng med samfunnets og Forsvarets behov for kompetanse fremover.»

I stort snur dette opp ned på dagens høyskole, og ikke minst på hvilken kompetanse høyskolen selv må ha for å kunne levere på nye behov. Mest av alt utfordrer den dagens leveransemodell – fra i hovedsak å være orientert rundt å hente lærekrefter fra egen organisasjon, til å bli koblingsleddet mellom det sivile markedet og medarbeidere og ledere i forsvarssektoren. Å være en fasilitator og distributør handler om å tilrettelegge for at behov kan møtes, ikke å være selve leverandøren selv. En slik dreining er nødvendig gitt at forsvarssektorens evne til å nyttiggjøre seg teknologi fremover avhenger av riktig kompetanse.

Redefineringen av mandatet til høyskolen forutsetter ikke bare behovet for å endre kompetansesammensetningen og leveransemodellen internt ved høyskolen. Digitalisering er virkemiddelet som muliggjør å skalere opp på en kostnadseffektiv måte. Samtidig er digitalisering også det som gir individet nødvendig fleksibilitet knyttet til når, hvordan og på hvilken måte vedkommende ønsker å ta utdanning, upskill eller reskill. Gjennom digitalisering kan flere målgrupper få tilgang til relevant kompetanse som i dag bare er forbeholdt et mindretall av Forsvarets ansatte og på predefinerte tidspunkt i karriereløpet. Vi mener Forsvaret trenger et digitalt akademi.

I denne sammenhengen er roller og ansvar viktig. Vi vil presisere at ansvaret for å ha riktig kompetanse til rett til, tilpasset fremtidens behov, aldri kan forlate DIF-sjefens bord. Når næringslivet outsourcer en oppgave til en leverandør, eller etablerer et datterselskap på siden av kjernevirksomheten, handler ikke det om å gi fra seg ansvar. Ansvaret blir igjen, men utøvelsen av oppgaven overlates til andre som presumtivt skal ha bedre forutsetninger for å løse den. Derfor er det viktig å opprettholde mekanismer og arenaer som gjør at kunden, i dette tilfellet driftsenhetene, og leverandøren har nok interaksjonspunkter som gjør at det er mulig for leverandøren å levere på kundens forventning, samtidig som er mulig for kunden å påvirke leveransen. Ettersom høyskolen allerede har etablert et styre der kunden sitter, antas dette å være en arena som kan videreutvikles i takt med høyskolens utvidede mandat.

Utfordringen oppstår imidlertid når det verken er driftsenhetene eller høyskolen som har ansvaret for å selektere sivilt eller militært personell til utdanning og jobb. Det ansvaret ligger formelt til sjef FPVS med bakgrunn i delegert fagansvar. Vi anbefaler å rydde i roller og ansvar, inkludert å forenkle begreper. Vi opplever at bruken av både «fagmyndighet» og «fagansvar» ikke gjør det enklere å forstå hvem som faktisk har et ansvar.

Høyskolens utvidede mandat må heller ikke redusere driftsenhetenes mulighet til å inngå partnerskap med utdanningsinstitusjoner lokalt. Lokal forankring er viktig for å bidra til bærekraft i regionene der Forsvaret har baser. Likevel vil høyskolen måtte ha den samlede oversikten over hvilke eksterne utdanningsavtaler Forsvaret har inngått og sørge for at disse gjøres tilgjengelig for flere dersom det er relevant. Kunde og leverandørrelasjonen må gås opp tydeligere.

Et nytt mandat for høyskolen må også forholde seg til føringer fra strategisk HR om hvilke kompetanseområder det er særlig relevant å utdanne til. I lys av samfunnsutfordringene knyttet til mangel på teknologi og cybersikkerhetskompetanse anbefaler vi at spesialistenes behov for utdanning sees i sammenheng med samfunnets og Forsvarets behov for kompetanse fremover. Sagt annerledes bør Forsvaret tenke som næringslivet og sikre at penger anvendt gir god avkastning for selskapet.

SIMULA[181]

Simula er 100 prosent eid av Kunnskapsdepartementet for å drive grunnleggende forskning, utdanning og innovasjonsarbeid innen utvalgte deler av IKT.

Simula kan tilby skreddersydde kurs for ansatte i Forsvaret på alle nivåer fra begynnerkurs i programmering til avanserte kurs på doktorgradsnivå. Kursene kan arrangeres over kort tid slik at Forsvarets ansatte slipper å delta i tradisjonelle universitetskurs som pågår gjennom et helt semester. Kursene kan organiseres slik at studenter får studiepoeng fra Forsvarets høgskole. Simula har også mulighet til å veilede utvalgte ansatte i Forsvaret fram til mastergrad eller doktorgrad innenfor temaer som kryptering, digitale trusler, simulering, algoritmeutvikling, maskinlæring og ekstreme datamaskiner.

Endringsforslagene våre utfordrer logikken i det nivådannende utdanningssystemet da denne kobler utdanning til gradssystemet og avansementsordningen. Den eksisterende utdanningsordningen er utdatert i sin nåværende form og bygger på en tanke om at læring er forbeholdt de få og bør begrenses til et minimum. Dette er i mindre grad en tilnærming som møter et behov for livslang læring. Det er heller ingen kausal sammenheng mellom det å ta et kurs eller en utdanning, og økt effekt for virksomheten. Det fører heller ikke nødvendigvis til læring og atferdsendring. Derfor er kompetanseheving isolert sett ikke er en godt parameter for avansement, men må sees i sammenheng med andre variabler. Grunntanken med at personellet får påfyll underveis i karrieren, på ulike nivåer, er imidlertid god. Vi har tidligere kommentert at krav om bestått utdanningsnivå ikke må være til hinder for å satse på talent og potensial.

Forsvarets høyskole vil fortsatt være en leverandør av militær kjernekompetanse da dette er unik kompetanse for Forsvaret som ikke leveres andre steder. For at Forsvaret skal få nok kraft til å henge med i utviklingen på utdanningssiden, må de som er best på faget samarbeide med pedagogene som er best på undervisningsmetoder, og teknologene som er best på læringsteknologi og administratorene som vet hvordan man effektiviserer og kontinuerlig forbedrer drift av en utdanningsvirksomhet. Et profesjonelt og tverrfaglig team må arbeide sammen. Utdanningsvirksomheten må siviliseres på alle områder som ikke har noe med utvikling og forvaltning av militær kjernekompetanse. Fremtidens utdanningssystem trenger personell med relevant kompetanse, erfaring og evne til å dra utdanningssystemet videre i en tid der behovene vil endres raskere. U.S. military vektlegger også dette i sitt arbeid med å redefinere utdanningssystemet og offisersrollen. De trekker blant frem at sivile ledere i utdanningssystemet i USA gjerne er tidligere militære og at de aldri har annen erfaring med utdanningsvirksomhet enn den de har opplevd selv. Derfor vektlegger U.S. military nå å få et større mangfold inn på ledersiden innenfor utdanning.[182]

Forsvaret må utvikle fellesoperative offiserer og vektlegge kreativitet og kritisk tenkning

Vi har merket oss at U.S. military har laget en visjon og plan for å redefinere sitt militære utdanningssystem og talentutvikling. De dreier nå systemet mot å utdanne «joint warfighters» samtidig som evne til kreativitet og kritisk tenkning fremheves som langt viktigere kompetanser for en offiser fremover.[183] Begrunnelsen knytter seg til et trusselbilde i raskere endring, og planen er undertegnet av alle sjefene for forsvarsgrenene.

«Our collective aim is the development of strategically minded joint warfighters, who think critically and can creatively apply military power to inform national strategy, conduct globally integrated operations, and fight under conditions of disruptive change.»

The joint chiefs of staff vision and guidance for professional and military education & talent management, U.S. military

Det amerikanske forsvarets vektlegging av kreativitet og kritisk tenkning harmonerer med ferdigheter Kompetansebehovsutvalget mener får større betydning i fremtiden. De trekker frem at kognitive, etiske, kritiske, digitale, sosiale og emosjonelle ferdigheter påvirker hverandre og sammen utgjør en verdifull og fremtidsrettet kompetanse.[184] Slike ferdigheter bør ha en sentral rolle i offisersutdanningen slik at Forsvaret kan bli best på å anvende potensialet i å kombinere mennesker og teknologi.

Offisersutdanningen er i all hovedsak orientert i grener, men må i større grad utvikle fellesoperativ kompetanse. Vi tror derfor fremtidens offiser må ha potensiale til å planlegge, lede og gjennomføre militære operasjoner med samordnet bruk av Forsvarets ulike innsatsmidler i alle domener. Det stiller ytterligere krav til offisersutdanningen, herunder også organiseringen av den. For å komme dit er det samtidig viktig at Forsvaret åpner for sivilt ervervet kompetanse og tiltrekker seg de som har erfaring med å videreutvikle utdanningssystemer.

Forsvaret vil ha et økt behov for ledelse innenfor fagområder der militær profesjonsutdannelse på bachelornivå ikke vil være tilstrekkelig for å dekke behovet. Derfor har vi tidligere anbefalt sivilisering av utvalgte lederfunksjoner. I tillegg har Forsvaret behov for offiserer med sivil utdanning på universitets- og høyskolenivå. Disse må rekrutteres ferdig utdannet og gis militær tilleggsutdanning med vekt på fellesoperativ kompetanse. Det vil kreve konkurransedyktige betingelser.

Dyktige offiserer som utvikler kompetansen i et livslangt læringsperspektiv vil være viktig for forsvarsevnen fremover. Norge kan aldri vinne krigen på volum. Derfor gjelder det å ha de beste folka.

«There is more to sustaining a competitive advantage than acquiring hardware; we must gain and sustain an intellectual overmatch as well.»

Joint Chiefs of Staff, U.S. military[185]

181) *Innspillmøte i Oslo 5. mars 2020*
182) *https://warontherocks.com/2020/05/professional-military-education-needs-more-creativity-not-more-history/. Datert 28.05.20*
183) *The joint chiefs of staff vision and guidance for professional and military education & talent management. 01.05.20 https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/jcs_pme_tm_vision.pdf?ver=2020-05-15-102429-817*
184) *NOU 2020:2. Fremtidige kompetansebehov III. Læring og kompetanse i alle ledd*
185) *https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/jcs_pme_tm_vision.pdf?ver=2020-05-15-102429-817 Datert 20.05.20*

UTDANNING I GRIEG SEAFOOD ASA

Ny teknologi gjør samfunnet mer digitalt. Derfor har Grieg Seafood vært opptatt av å ruste ledere og medarbeidere slik at de bedre forstår teknologien og konsekvensene av digitalisering. Selskapet har fokusert på fremtidige kompetansebehov – ikke gjennom økt formalkompetanse, men knyttet til kompetanse og evner («skills»). Flere endringer vil komme i fremtiden, og det er viktig å være tidlig ute og forsøke å forutse hvilke evner og kompetanser som blir mer viktige fremover.

I arbeidet med mangfold og fremtidige kompetansebehov vektlegges følgende i Grieg Seafood:

- Sosial kompetanse
- Ydmykhet overfor ulike synspunkter
- Relasjonsorientert ledelse
- Evne til å vise omtanke, inkludere, støtte og utvikle medarbeidere
- Evne til å utfordre det bestående
- Endre kvinners karrierepreferanser
- Kunnskap om strukturelle forhold, organisatoriske prinsipper og praksis som skaper barrierer
- Ta gode transparente valg

6.9. VI MENER

- De store reformenes tid er over. En virksomhet må kontinuerlig forbedres og tilpasses nye behov og oppdrag. Et vesentlig virkemiddel for Forsvaret fremover vil være å eksperimentere og teste ut nye måter å få tilgang til relevant kompetanse på. Det handler om å prøve, feile, evaluere, prøve igjen og deretter skalere opp. Det forutsetter delegering av ansvar og vilje til å ta risiko.
- Forsvaret må utarbeide en «employer branding»-strategi som henvender seg til et bredere mangfold, vektlegger helheten i oppdraget og åpner Forsvaret mot målgrupper som ikke i like stor grad tilstrekkes av «grønn tjeneste».
- Truslene i det digitale rom må møtes med cybersoldater, digital beredskap og nasjonal innsatsstyrke for digitalt forsvar. Kandidater med et stort potensial for å jobbe med cyber og teknologi må identifiseres tidlig. De som har talent og viser gode prestasjoner bør kunne søke på egne stipender for ytterligere utdanning med forpliktelse til å ta en relevant stilling i Forsvaret eller en annen samfunnskritisk funksjon.
- Handlingsrommet i verneplikten må brukes bedre ved å øke anvendelsen av vernepliktige akademikere.
- Forsvaret må ta samfunnsansvar ved å tilby grunnleggende innføring i digitale trusler, og praktisk opplæring i hvordan man som soldat og sivil kan bidra til å redusere digital sårbarhet som del av førstegangstjenesten.
- Forsvaret må åpne det interne arbeidsmarkedet og sørge for at det er fri konkurranse om en stor andel av stillingene i Forsvaret. Det må rekrutteres mer med utgangspunkt i talent og potensial og mindre knyttet til absolutte utdanningskrav. Det må tas høyde for at kandidater kan vokse inn i stillinger
- Når en vedvarende utfordring er at for mange unge slutter, er det på tide å teste ut om ikke andre profiler i større grad vil ønske å bli lenger i Forsvaret
- Forsvaret kan skille seg ut ved å lage talentprogrammer som åpner for mangfold i utdanning, erfaring, alder og ansiennitet i et sivilt marked som fortsatt vektlegger rekruttering av unge gjennom trainee-programmer og summerinternships. Talentprogrammene kan knyttes til å forsterke et geografisk område, bygges rundt allerede inngåtte avtaler om strategisk samarbeid eller forene ellers små og sårbare kompetansemiljøer til felles innsats eller tiltrekke seg en spesifikk kompetanse.
- Forsvaret må finne veier til økt kompetansemangfold ved å jobbe mer systematisk med talentutvikling og åpne for at det er mulig å gjøre karriere på ulike måter. Handlingsrommet må utforskes for å øke utveksling av kompetanse på tvers ved bruk av ressurspooler, hospitering og bytte av personell.
- Forsvarets høgskole må gjøres mer fleksibel, profesjonell, betydelig mer digital og i større grad åpnes for å være et virkemiddel til å løse utfordringer sektoren står overfor. Høyskolen må være en tilrettelegger og fasilitator og bidra til å øke teknologikompetansen i hele bredden i sektoren, fra topp til bunn, og bidra til å møte
- spesialistenes behov for formell kompetanse.
- Forsvaret må utvikle fellesoperative offiserer og vektlegge kreativitet og kritisk tenkning
- Utdanningsvirksomheten må siviliseres på alle områder som ikke krever militær kjernekompetanse.

«Forsvaret må finne veier til økt kompetansemangfold ved å jobbe mer systematisk med talentutvikling og åpne for at det er mulig å gjøre karriere på ulike måter. Handlingsrommet må utforskes for å øke utveksling av kompetanse på tvers ved bruk av ressurspooler, hospitering og bytte av personell.»

7

Insentiver for å beholde

Kathleen Offman Mathisen
Global HR Director and Internal Communication, Grieg Seafood ASA (utvalgsmedlem)

«Vi mener det er viktig med gode og tidsaktuelle intensivordninger som speiler den fasen i livet våre ansatte er i, derfor inngår de som en del av vår livsfasepolitikk i Grieg Seafood.»

Insentiver for å beholde

Vi mener de demografiske trendene øker Forsvarets utfordring med å beholde personell ved basene i nord. Dette må møtes med en differensiert insentivpolitikk. Det er forskjell på å tjenestegjøre i Bergen og i Porsanger. Insentivene må innrettes mot å se hele mennesket og bygges opp mer som en «meny». En leder med delegerte fullmakter kan velge insentiver som i større grad møter individets behov.

7.1. LØNN MÅ OGSÅ KUNNE BRUKES FOR Å BELØNNE PRESTASJON OG DYKTIGHET

Lønnspolitikk i Forsvaret kan i liten grad sies å være prestasjonsbasert. Lønnen for ansatte er styrt av antall timer og aktiviteter. Variable tillegg er oftest knyttet til tilleggsaktivitet (som overtid eller øvelser) og/eller kompensasjon for ulike former for ulempegodtgjøring. Fastlønn inngår i pensjonsgrunnlaget, mens ulike former for variable tillegg ikke inngår. For ansatte i Forsvaret med en høy andel lønn basert på ulike tillegg, kan pensjonsgrunnlaget bli lavt sammenlignet med total lønn. En endring her vil kunne medføre økninger i pensjonskostnadene. En slik effekt må sees opp mot en mer alternativ bruk av kompensasjonsmidler, eller midler til kompetanseutvikling og andre goder, og at det er summen av kompensasjonselementer som må være i fokus.

Forsvaret må rydde opp i lønnspolitikken. Antall styrende dokumenter og særavtaler knyttet til enkeltelementer må reduseres. Det bør gjøres et arbeid der alle «selvpålagte» restriksjoner tas opp til vurdering og der målet må være en mer fleksibel lønnsstruktur, men innenfor formelle rammer som ikke kan fravikes uten endring i lovverk eller annet. Et slikt arbeid er komplekst og krever gode prosesser og involvering av tillitsvalgte.

Differensiering av lønn

Det bør innføres større muligheter for å differensiere fastlønn for både militære og sivile stillinger. Da må grad og lønn løsrives i større grad. Dette vil være helt nødvendig for å unngå uønsket turnover og for å sikre en riktig kompetansesammensetning, med blant annet et økt tilfang av sivile fagspesialister.

Det bør også vurderes innføring av variable tillegg som fremmer gode prestasjoner. Dette for å stimulere til en læringskultur i Forsvaret som motiverer til kompetanseutvikling og økt verdiskaping.

«Forsvaret må rydde opp i lønnspolitikken. Antall styrende dokumenter og særavtaler knyttet til enkeltelementer må reduseres.»

Flere av arbeidstakerorganisasjonene utvalget har vært i dialog med, trekker frem lav lønn, manglende fleksibilitet og insentiver som særlig viktig. Norges offisersforbund fremhever at lønnsnivået må løsrives fra gradshierarkiet, og mener gammelt tankegods står i veien for en realistisk og konkurransedyktig grunnlønn i Forsvaret.

Alternativ anvendelse av bonusordningen

Systemet for tilsetting på T35- og T60-kontrakter bør gjennomgås. De som har tilsetting til 35 år (T35) mottar en bonus på inntil 11G når de avslutter sitt arbeidsforhold i henhold til kontrakten.[186] Målet er å opprettholde en balansert personellstruktur med overvekt av yngre spesialister, og hensikten med bonusen er å stimulere den ansatte til å bli i Forsvaret frem til 35 år. Bonusen skal lette overgangen til en sivil karriere.[187]

Forsvaret må vurdere i hvilken grad de har behov for å tilsette personell på T35 og avgrense dette til et fåtall miljøer. Arbeidslivet forøvrig er i langt større grad opptatt av å beholde personell, fremfor å gi dem store summer for å forlate selskapet. FFIs forskning viser at spesialistene slutter fordi de ikke opplever å ha tilstrekkelige kompetanse- og karrieremuligheter.[188] Flere oppga behov for nye utfordringer som sluttårsak, og mange begynte på sivil utdanning etter at de sluttet i Forsvaret. Samtidig viser resultatene at halvparten av de som sluttet i perioden 2016-2018 oppga at de heller ville hatt utdanning ved siden av jobb i Forsvaret enn en bonus ved 35 år.

Derfor må Forsvaret i større grad tilrettelegge for at spesialister får gjennomført sivil utdanning og kompetanseheving ved siden av en jobb som spesialist i Forsvaret. Dette vil kunne bidra til både å forlenge ståtiden blant spesialistene og gjøre dem bedre rustet til en overgang til sivil karriere når de slutter ved 35 års alder. Vi er kjent med at Forsvarsstabens HR-avdeling arbeider med en ny bonusmodell.

---

186) *FD. 2020. Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren).*
187) *Prop. 111 LS, 2014-2015, pkt. 3.2.3.2 og Forsvarsdepartementet. 2020. Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren).*
188) *FFI. 2020. Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret? FFI-rapport 20/01099*

VERDIEN AV MARTIN – EN VOGNKOMMANDØR I HÆREN

Martin gjennomførte førstegangstjenesten på Grensen i Sør-Varanger i 2015 som vernepliktig patruljefører. Deretter gikk han befalsskolen (gammel modell) i 2016-2017, og ble deretter omskolert til stormpanservogn CV 90 med komplett vognkommandørutsjekk. Martin kom til Panserbataljonen i 2017 og tjenestegjorde som vognkommandør i eskadron 4 i 2017 og 2018. I 2019- 2020 har han vært troppssersjant. Hæren har med andre ord investert mye i Martin. Samtidig har den operative verdien av at Martin har blitt i Forsvaret i fem år økt i samme periode.

Kostnader for Hæren

Førstegangstjeneste, befalsskole, kurs, utdanning/trening/øving i 3 år etter befalsskole	Investering pr. år	Total kostnad 2015-2020	Merknad
Førstegangstjeneste 2015-2016	215 000	215 000	Normal snittkostnad pr soldat. Inkluderer tjenestetillegg/dimisjonsgodtgjørelse, forpleining, personlig bekledning, ammunisjon, kurs/permreiser
Seleksjon befalselev	15 000	15 000	Snittkostnader knyttet til selve opptaket/seleksjonen, lønn og reise.
Befalsskolen, 2016-2017	885 000	885 000	Inkluderer også alle kostnader ved drift av befalsskolen fordelt på antall elever
Vognkommandør kurs 2017	750 000	750 000	Inkluderer kursets kostnader, herunder ammunisjon, vedlikehold og driftskostnader for vogn.
Simulator rotasjoner 2017-2020	24 000	72 000	2 rotasjoner pr. år.
Skarpskytinger 2017-2020	491 400	1 474 200	Ammunisjonskostnader som vognkommandør for å trene og øve.
Generell trening og øving lønnskostnader, 2017-2020	87 500	262 500	Gjennomsnittlig 25 døgn pr. år for et befal for å trene og øve.
Sum		**3 673 700**	

Lønnskostnadene til Martin er ikke medberegnet over, og beløper seg til totalt 1,35 millioner kroner for de tre årene han har tjenestegjort som vognkommandør/troppssersjant, inkludert arbeidsgiveravgift og pensjonsavsetninger. Evt andre kurs og videreutdanninger vil komme i tillegg.

Kvalitative gevinster for Hæren

Martins operative verdi for Forsvaret øker som et resultat av all utdanning og øving han gjennomfører. Hans verdi øker ikke bare i rollen som vognkommandør, han blir også mer erfaren og trygg i rollen som befal, og gir dermed bedre utdanning til personellet han underviser og leder. Med det bidrar han til å redusere sannsynlighet for skade på personell og materiell. Det gjelder særlig for mekaniserte avdelinger, der en feilvurdering fra vognkommandør kan påføre skader på en stridsvogn eller stormpanservogn som kan være svært kostnadskrevende å reparere.

Martins operative verdi er vanskelig å tallfeste. Den kvalitative effekten ved at Martin har valgt å være i Forsvaret i fem år må sees i sammenheng med hva Hæren har investert i ham. Dernest må dette vurderes opp mot insentiver og andre tiltak Forsvaret ser seg nødt til å anvende for å beholde Martin lenger – dersom det er Forsvarets behov.

Mange av Forsvarets ansatte velger å pendle fremfor å flytte. Porsangermoen er en base som skiller seg ut ved at nesten 50% av de militære har under en time reisevei til jobb, men den andre halvdelen har over fem timer. Omlag 100% av de sivile har under en time reisevei til jobb. Kilde: FFI

Der Forsvaret velger å bruke T35 kontrakter, bør ordningen gjøres mer fleksibel slik at spesialister som underveis opparbeider seg kompetanse det er hensiktsmessig å beholde, raskt tilbys en overgang til T60 kontrakt. Det krever at det må gjøres vurderinger av hvilke kategorier ansatte og hvilke individer som kan få et nytt tilsettingsforhold, og det må være klare kriterier knyttet til disse vurderingene. Et slikt system kan være prestasjonsfremmende dersom de ansatte vet at det kun er de høyt presterende som vil kunne nyte godt av en slik fleksibilitet og anerkjennelse. Dette kan også stimulere til økt fokus på egen kompetanse og attraktivitet.

«Forsvaret må i større grad tilrettelegge for at spesialister får gjennomført sivil utdanning og kompetanseheving ved siden av en jobb som spesialist i Forsvaret.»

Anvendelse av T60 bør være primærtilsettingsforholdet for militært personell. Generelt bør det også vurderes om 60 år er en for tidlig avgang for mange. I samfunnet generelt oppfordres folk til å stå lenger i arbeid. Utvalget fikk i møte med Forsvarets arbeidstakerorganisasjoner et tydelig signal om at de opplever at tilsettingsforholdet til 35 år (T35) ikke fungerer i praksis da det gir lav forutsigbarhet for personellet.

Pensjonsordningene i Forsvaret er i utgangspunktet konkurransedyktige og gode, men vi opplever noe støy knyttet til at ikke tillegg inngår i pensjonsgrunnlaget. Vi ønsker ikke å utfordre dette, men vil på generelt grunnlag oppfordre til fokus på totalkompensasjon og at nivået på pensjonsordningene må sees i sammenheng med totale ytelser til ansatte. Økes pensjon, må kanskje noe annet reduseres, og det er ikke sikkert dette gir ønsket effekt.

7.2. PENDLERRETTIGHETENE MÅ IKKE DISKRIMINERE, OG FORSVARET HAR FULLMAKTER TIL Å ENDRE ALLEREDE

Dagens Kompensasjonsavtale[189] omhandler bare beordring til nytt tjenestested, og regulerer ikke pendlerrettigheter ved nytilsetting. Når Forsvaret re-rekrutterer personell vil dette være å betrakte som en ny-tilsetting.

Mangel på pendlerrettigheter ved re-rekruttering trekkes frem av samtlige driftsenheter, FPVS og flere arbeidstakerorganisasjoner som en av de største barrierene for å re-rekruttere militært personell. Ettersom disse har søkt seg til en stilling på et tjenestested, har de ikke krav på pendlerrettigheter. Personellet mottar derfor ikke pendlerreiser slik en militær ansatt som er beordret til nytt tjenestested ville fått. I Kompensasjonsavtalen[189] presiseres dette på følgende måte: «Personell beordret til nytt tjenestedistrikt under arbeidsforholdets varighet, og som ikke flytter, tilstås dekning», med henvisning til Statens personalhåndbok (SPH).[190] Enkelte driftsenheter opplyser til utvalget at de har måttet se seg nødt til å omgå reglene ovenfor ved å tilby høyere lønn for å kompensere for manglende pendlerreiser: «Det de har gjort når folk beordres dit, og ikke får pendlerrettigheter, er at de har fått økt lønn for å kompensere for reiseutgifter. Vi ønsker egentlig ikke dette, men vi må faktisk gjøre det».[190] FPVS viser til at Forsvaret ikke har fullmakt til å innvilge pendlerrettigheter for personell som re-rekrutteres og ber om støtte fra utvalget til å løse dette.

Utvalget har brukt tid på denne saken og funnet at Forsvaret allerede er delegert fullmakt til selv å kunne gjøre nødvendige endringer, se rammesak side 112.

PWC[191] har på oppdrag fra utvalget intervjuet en rekke fagpersoner og ledere innenfor HR-området. Når det gjelder geografiske insentiver og pendling fremkommer det tydelig i Kompensasjonsavtalen at dette er standardisert og at det ikke er opp til DIF eller lokal leder å differensiere. Dette understrekes også av samtlige intervjuobjekter. I avtalen er det derimot avtalefestet differensiering på hvor mange tur-retur pendlerturer ulike personellgrupper har krav på, både knyttet til om man er på disponeringsordningen og på bakgrunn av sivil status.[192] I så måte er det avgjort sentralt at enkelte personellgrupper, eksempelvis familier, har mer behov for pendling enn andre ansatte. I praksis betyr dette at grupper som er uten familie og barn, herunder de med samværsrett og enslige, ikke kan pendle ukentlig dersom de ikke dekker resterende reiser selv. I FFIs rapport som omhandler hvorfor spesialister slutter i Forsvaret, er et av funnene at spesialister

189) *Forsvarsstaben. 2015. Særavtale om merutgiftsdekning, ulempe- og risikokompensasjon for Forsvaret-Kompensasjonsavtalen.*
190) *Statens personalhåndbok SPH pkt. 9.7 §3*
191) *Kunnskapsgrunnlag om insentiver som anvendes for militært og sivilt personell i Forsvaret, Sluttrapport PwC, 2020.*
192) *Kompensasjonsavtalen, 2015, pkt. 5.6.3*

med lang reisevei sluttet i større grad enn spesialister med kort reisevei.[193] Dette kan tyde på at det finnes behov hos denne gruppen som ikke er hensyntatt i dagens avtaler.

Forsvarsbyggs utredning av boligporteføljen understøtter denne oppfatningen da det der påpekes at Forsvarets behov har endret seg. De viser til at boligbehovet har endret seg fordi Forsvaret i dag har ansatte som enten er single, par uten barn eller flere pendlere. Dette bekrefter ytterligere at personellmassen og innretningen på kompensasjonsavtalen i mindre grad ser ut til å møte individets behov.

Det bør legges til grunn en mer fleksibel tilnærming til pendlerrettigheter både ved re-rekruttering og generelt. Det bør fokuseres på behovet for kompetanse på ulike lokasjoner og hvordan dette praktisk kan løses. Avtaler som inngås må i større grad møte den enkeltes behov. Alternativkostnaden ved uønsket turnover eller vanskeligheter i forhold til å rekruttere eller re-rekruttere må veies opp mot direkte kostnader knyttet til pendlerordninger. Slik vi tolker det har Forsvaret alle fullmakter som skal til for å kunne endre på dette selv, og det synes opplagt at alternativkostnaden ved ikke å gjøre de riktige grepene for å tiltrekke og beholde kompetanse langt overstiger de direkte kostnadene knyttet til insentiver.

Forsvaret må hjelpe personellet til å ta opplyste valg når de står overfor valget om å pendle eller flytte til en base. Ettersom regjeringens politikk er tydelig på økt tilstedeværelse i nord, har vi laget et eksempel på hvilke økonomiske konsekvenser militært ansatt Kari står overfor i valget mellom å flytte eller å pendle fra Bergen til Alta. Ved både å kombinere statens insentiver og Forsvarets insentiver vil Kari kunne ta mer veloverveide valg. Hennes kvalitative vurderinger vil selvfølgelig også spille inn, og dette understreker behovet for ledere med myndighet til å møte hennes individuelle behov.

FORSVARET HAR ALLEREDE FULLMAKTEN TIL Å GI PENDLERRETTIGHETER VED RE-REKRUTTERING

Vi har spurt de[197] vi har vært i kontakt med i forbindelse med utvalgsarbeidet om hva de mener det er viktigst at utvalget tar tak i. Fra aktørene i Forsvaret har pendlerrettigheter i forbindelse med re-rekruttering blitt trukket frem som det viktigste. Dette har blitt fremstilt som noe som ligger utenfor Forsvarets myndighetsområde. Derfor har utvalget sett det som særlig relevant å forsøke å hjelpe til på dette området. Det vi imidlertid har funnet, er at Forsvaret allerede er delegert en fullmakt fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Forsvaret har mulighet til å gjøre endringer slik at pendlerrettigheter også kan gis til de som er re-rekruttert.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har ansvaret for den sektorovergripende arbeidsgiverpolitikken i staten, og angir mål og setter rammer for utøvelse av arbeidsgiveransvaret lokalt.[198] Økonomiske vilkår ved endret tjenestested er regulert i en særavtale.[198] KMD kan gi fullmakt til at andre kan fastsette andre bestemmelser eller godgjøringer enn det som fremgår av denne særavtale. Dekning av flyttekostnader er også regulert i særavtale.[198] KMD kan også her gi fullmakt til at andre kan fastsette andre bestemmelser eller annen godtgjørelse enn det som fremgår av denne særavtalen. Etter en henvendelse til arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD har utvalget fått bekreftet at denne fullmakten er gitt til Forsvarsdepartementet (FD), men at det pr. i dag ikke finnes dokumentasjon på fullmakten. KMD henviser til at fullmaktsforholdet er redegjort for i kommentarutgaven «Tariffavtaler i staten». Om parter på lokalt nivå står det at: «I lokale særavtaler som første gang ble inngått før første fullstendige hovedtariffavtale kom i 1992, vil ofte et departement eller en underliggende etat/direktorat være arbeidsgiverpart. Partsforholdet er da etablert på grunnlag av tidligere fullmakt.»[199]

KMD viser til et eksempel på tilfeller hvor forhandlingsfullmakten er delegert, slik at arbeidstakerorganisasjoner kan forhandle direkte med Forsvarsstaben. Kompensasjonsavtalen er en slik avtale mellom Forsvarsstaben og en rekke arbeidstakerorganisasjoner.[200] Denne avtalen regulerer blant annet pendling og flytting for personell ansatt i Forsvaret etter fullmakt fra KMD. KMD bekrefter til utvalget at den aktuelle særavtalen forhandles og reforhandles mellom ovennevnte parter.[201]

Vi oppfatter det slik at Forsvaret derfor allerede har muligheten til selv å forhandle frem bedre og mer målrettede pendlerordninger for de personellgruppene de mener trenger det.

193) Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret? FFI rapport 20/01099
194) Tiltakssonen omfatter alle kommuner i tidligere Finnmark, samt kommunene Karlsøy, Kvænangen, Kåfjord, Lyngen, Nordreisa, Skjervøy og Storfjord i Nord-Troms.
195) Reduksjon i personbeskatning, nedskriving av studielån, fritak for el-avgift på strømforbruk
196) For økt tilflytting/bosetting: Flyttebonus og dekking av flytteutgifter. For stimulering til pendling: Dekking av pendlerutgifter og dekking av kost og losji
197) Se bidragsytere til utvalgets arbeid som avsluttende kapittel
198) Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 1. januar 2020. Statens Personalhåndbok, SPH
199) Bjørnaraa, 2017. Tjenestetvistloven med kommentarer.
200) Forsvarsstaben. 2015. Særavtale om merutgiftsdekning, ulempe- og risikokompensasjon for Forsvaret-Kompensasjonsavtalen.
201) Mail mottat fra arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD 14. mai 2020

KARI FRA BERGEN LURER PÅ OM HUN SKAL FLYTTE ELLER PENDLE TIL ALTA – HVILKE ØKONOMISKE KONSEKVENSER HAR VALGET?

Ettersom Alta ligger i tiltakssonen[194] er det relevant å se statens virkemidler[195] for å stimulere til økt tilflytting/bosetting i sammenheng med Forsvarets virkemidler[196].

Dersom Kari velger å flytte fra Bergen til Alta vil hun som enslig ha en årlig besparelse på omlag 50 000 kroner, mens årlig besparelse er på litt over 70 000 kroner om hun er gift/samboer og har to barn. Dersom Kari velger å pendle fra Bergen til Alta vil hun som enslig ha en årlig besparelse på omlag 125 000 kroner, mens hun vil ha en årlig besparelse på omlag 220 000 kroner om hun er gift/samboer med familie. Forutsatt at Kari tilfredsstiller kravene til pendlerstatus etter Kompensasjonsavtalen. Ønsker enslige Kari å pendle hjem til Bergen hver helg, må hun dekke resterende 13 hjemreiser selv, noe som vil medføre en utgift på 39 000 kroner.

Dersom Kari er re-rekruttert eller nytilsatt i Forsvaret vil hun ikke få dekket pendling av Forsvaret slik Kompensasjonsavtalen er formulert i dag. Kari vil da få en merutgift på 185 000 kroner om hun velger å pendle.

Flytting fra Bergen til Alta

Kvantitative effekter			Enslig	Gift/samboer m/ barn
Insentiver	**Beskrivelse**	**Insentiveier**	**Årlig besparelse**	**Årlig besparelse**
Særskilt skattefradrag (Finnmarksfradraget)	15 500 kr i fratrekk før skattegrunnlaget beregnes	Staten	2 868	2868
Lavere skattesats på alminnelig inntekst	18,5 % i stedet for 22 %	Staten	17 299	17 299
Lavere skattesats på trinn 3	11,2 % i stedet for 22 %	Staten	205	205
Fritak for merverdiavgift på strømforbruk	Sparer 25 %	Staten	5 615	5 615
Fritak for el-avgift på strømforbruk	Sparer 16,13 øre per kWh	Staten	3 260	3 260
Flyttebonus	Følger B-30/B-60-sats ved flytting fra Sør til Nord. Gis i inntil 5 år	Forsvaret	24 000	48 000
Økt strømforbruk	+ 5000kWh. Antar at strømforbruket per år er høyere i Nord enn i Sør		2 868	2868
Sum			**49 461**	**73 461**

Pendling fra Bergen til Alta

Kvantitative effekter			Enslig	Gift/samboer m/ barn	Ny/ retilsetting
Insentiver	**Beskrivelse**	**Insentiveier**	**Årlig besparelse**	**Årlig besparelse**	**Årlig besparelse**
Reisefradrag/ besøksfradrag	Sparer skatt ved besøksreiser til ev. familie/venner (antatt avstand er 4360 km)	Statlig	16 346	16 346	16 346
Pendlerutgifter	Bergen – Alta (3000, t/r). Forsvaret dekker 33 reiser t/r per år. Gjelder kun militært personell. Gis inntil 5 år.			99 000	-99 000
Pendlerutgifter	Bergen – Alta (3000, t/r). Forsvaret dekker 20 reiser t/r per år. Gjelder kun militært personell. Gis inntil 5 år.	Forsvaret	60 000		
Leie av hybel	Med utgangspunkt i middels hybel fra Forsvarets botilbud: Hybel, ett rom med kjøkken/kjøkkenkrok, dusj og WC>= 25 kvm. Leiepris kr 4050,-	Forsvaret	48 600	48 600	-48 600
Kost	Forsvaret dekker kost for ikke-enslige militære, da de har to husholdninger. Gis inntil 5 år. Kosttillegg 207 kr x 260 arbeidsdager. Forsvaret dekker ikke kost for enslige.		0	53 820	-53 820
Sum			**124 946**	**217 766**	**-185 074**

Bofasiliteter for Hærens personell som tjenestegjør i Rusta leir på Bardufoss.

7.3. BOLIGPOLITIKKEN MÅ FORNYES OG STANDARDEN PÅ BOLIGENE ØKES

Forsvarets særegenhet og distribuerte basestruktur medfører et behov for at Forsvaret som arbeidsgiver må kunne ha et relevant botilbud for sine arbeidstakere. I henhold til Boligbestemmelsen skal botilbudet tilpasses personellets behov for enten pendlerbolig eller fast bopel.[202] Tilbudet gjelder for et begrenset tidsrom i sammenheng med tjenestemessig disponering til et boområde. Forsvarets boliger og kvarter er ikke tjenestebolig som definert i Statens personalhåndbok, og Forsvaret har derfor en egen og selvstendig boligvirksomhet.[202]

Ifølge boligbestemmelsen skal botilbudet til forsvarsansatte være akseptabelt sett i forhold til de ulempene Forsvarets særegne tjenestemønster medfører. Videre skal kvaliteten på botilbudet beskrives i en sentral samhandlingsavtale mellom Forsvaret og Forsvarsbygg. Husleienivået skal i henhold til boligbestemmelsen være nøkternt, sett opp mot ulempene ved tjenestemønsteret i Forsvaret, og husleiesystemet skal fastsettes av sjef FST HR etter drøfting med arbeidstakerorganisasjonene.

Det vil være store individuelle forskjeller og behov knyttet til bolig. For å få familier til å flytte, kan god boligstandard virke som et positivt insentiv. Preferansene knyttet til bolig (tjenestebolig, støtte til å leie bolig privat, eie egen bolig) vil være ulike. Tjenestebolig for familier kan være et gode, men gjør også at det ikke investeres i egen bolig, noe som på sikt kan være en privatøkonomisk ulempe. Det er i dag et nokså detaljert regelverk knyttet til flytting og flyttetillegg (kompensasjon for ulempen ved å flytte), og vi anbefaler at regelverket forenkles og sees i sammenheng med bolig og pendling – med fokus på å sikre rett kompetanse på rett sted. Økte valgmuligheter vil øke opplevd verdi av et gode og gi større fleksibilitet til lokal ledelse til å finne løsninger som passer. Det er viktig at ansatte (med eller uten familie) som vurderer flytting til Nord-Norge evner å se Forsvarets insentiver i sammenheng med regionale, offentlige insentiver som kan utgjøre en vesentlig økonomisk fordel.

Husleien varierer avhengig av hvor i landet man bor, størrelse og type bolig. Det er derfor ikke en lik pris på alle boliger, og hva en leietaker betaler avhenger også av kompensasjonen man får fra Forsvaret. Det er lagt til grunn at boligene har en gjennomsnittsstørrelse på 103 kvm.

Vi anbefaler at det innenfor gitte kostnadsrammer kan være en fleksibilitet relatert til hvordan det enkelte individ eller den enkelte familie ønsker å innrette seg. Vi oppfordrer til at Forsvaret har god kontroll på «alternativkostnadene». Da må de direkte kostnadene ved ulike insentiver knyttet til bolig og flytting sammenlignes med hva det alternativt koster med uønsket turnover eller manglende kompetanse på lokasjoner dersom Forsvaret ikke har riktige og fleksible insentiver for pendling eller flytting.

Bofasiliteter hos Grieg Seafood ASA ved anlegget i Davaluft.

Fellesrom / salong på befalsmessa for Hærens personell som tjenestegjør i Rusta leir på Bardufoss.

Boligstandard må opp, og da må markedet få en større rolle

Boligstandard har fremkommet som et viktig tema, og det kan stilles spørsmål ved om Forsvarsbygg i stor nok grad evner å tilby tilfredsstillende boligstandard på Forsvarets lokasjoner. I forbindelse med informasjonsinnhenting i Forsvarsbygg har vi fått en kort oppsummering av boligpolitikkens utvikling de siste årene. Det beskrives at boligpolitikken i Forsvaret ble strammet inn i 2017 for å stimulere til at ansatte i større grad kjøper eller leier bolig selv. En tidsbegrensning ble innført.[203] For enkelte personellkategorier og i enkelte boområder, spesielt i Nord-Norge, er det gjort unntak fra tidsbegrensningen.

«Markedet har en tendens til å etablere seg der det er etterspørsel.»

Frem til 2018 fikk Forsvarsbygg i oppdrag fra FD å avhende boliger.[204] Føringen har vært at det skal avhendes boliger i «velfungerende markeder». Til sammen er det avhendet omlag 250 boliger. Forsvarsbyggs egen utredning viser at porteføljen av boliger ikke møter profilen til det personellet som trenger bolig fordi boligporteføljen i stor grad består av store boliger, slik som 5-roms familieboliger. I tillegg opplyser Forsvarsbygg at vedlikehold av boliger er nedprioritert fordi annen eiendom, bygg og anlegg er vurdert som viktigere. I 2018 ble dette ytterligere strammet inn, slik at vedlikeholdsmidler utelukkende brukes på operativ eiendom, bygg og anlegg. Dette betyr at Forsvarsbygg nå har en portefølje som ikke svarer til Forsvarets behov, tilstandsgraden har negativ utvikling, og mange av boligene er langt fra tidsriktige. Det er et stort behov for oppgradering dersom man fortsatt skal ha dem.[204]

Det bør i større grad vurderes å bruke markedsmekanismene for å understøtte Forsvarets behov for å ha boliger til egen ansatte. All den tid forsvarssektoren ikke har økonomi til å vedlikeholde dagens portefølje, antar vi at innleie er det beste. Det vil øke fleksibiliteten med hensyn til utvidelser og avhending, i større grad kunne møte den enkeltes behov, og sikre en mer tidsriktig portefølje som er godt vedlikeholdt. Markedet har en tendens til å etablere seg der det er etterspørsel. Forsvaret bør også vurdere mulighetene for å inngå samarbeid knyttet til boliger med næringsliv i regionene.

Fellesrom / TV-stue hos Grieg Seafood ASA ved anlegget i Davaluft.

202) *Mail mottat fra arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD 14. mai 2020*
203) *Forsvaret. 2017. Boligbestemmelsen*
204) *Mail fra Forsvarsbygg 4. mars 2020*

7.4. DELEGERING AV FULLMAKTER ER NØDVENDIG

Vi mener fullmakter i større grad må delegeres til ledere som sitter tettere på individet. For at det skal være mulig å møte den enkeltes behov i ulike faser, er dette et avgjørende punkt. Men det må komme sammen med tydelige grep for å øke kompetanse.

For at insentiver skal virke best mulig, er det viktig at styringsmodellen er satt opp på en måte som gir riktig balanse mellom sentral styring og fullmakter til lokal ledelse. Insentivene i Forsvaret er en del av en svært kompleks struktur og er regulert gjennom et utall avtaler. Flere av driftsenhetene har uttrykt frustrasjon rundt manglende lokale fullmakter til å finne hensiktsmessige løsninger for å dekke kompetansebehovene. Re-rekruttering og pendling er et tema som ble trukket frem av flere.[205]

Et annet spørsmål er om tilsettingsmyndighet og lønnsfastsettelse ligger på riktig nivå. I PWC sin gjennomgang av insentivene i Forsvaret, og bruken av disse, er det kommet frem at ansettelses- og lønnsfastsettelsesprosessene i dag tar for lang tid ved at mye løftes til høyere nivåer (nivå 1).[206] I tillegg kreves det behandling i tilsettingsråd med lange ledetider. Lange prosesser hemmer evnen til å tiltrekke den rette kompetansen og skaper frustrasjon både hos ledere og ansatte. Det trekkes også frem at driftsenhetene ikke har de nødvendige fullmaktene for å ansette sivilt personell og at HR-senteret (FPVS) overprøver innstillinger fra driftsenhetene uten å ha nok innsikt i behovet for kompetanse og lønnsdifferensiering.

Forsvaret bør vurdere om et «bestefars-/bestemorsprinsipp» vil være tilstrekkelig for majoriteten av tilsettinger og lønnsfastsettelser (inkludert retten til å innvilge insentiver for pendling og flytting) innenfor gitte rammer. Dette er et velprøvd prinsipp fra næringslivet som fungerer godt i de fleste større konsern, og innebærer at nærmeste leder må innhente godkjenning fra sin leders leder. Et bestefars-/bestemorsprinsipp kan eventuelt støttes opp av rådgivning og kvalitetssikring fra HR for å sikre konsistens og gode vurderinger på tvers. En slik styringsmekanisme vil kunne øke farten, da ikke øverste ledernivåer trenger å bli involvert ,og den enkelte leder i linjen selv vil måtte ta et større ansvar i tilsettingsprosessene. Forsvaret må klare å flytte mandatet til å ta beslutninger ned på riktig nivå slik at ledere i linjen ansvarliggjøres. Forsvaret må ha tillit nok og stole på at lederne tar den rette beslutningen.

Flere av våre anbefalinger peker i retning av større grad av fleksibilitet og differensiering. Myndighet må i større grad delegeres til lavere nivåer. Vi påpeker at en endret praksis også vil kreve en lederrolle der ledere gis mulighet for å differensiere. Dette krever ledere som klarer å gjennomføre dette uten for stor grad av sentral styring eller detaljerte regelverk. Vårt inntrykk er at mange ledere i Forsvaret vil synes at dette er uvant og vanskelig fordi de er vant til svært detaljerte regelverk. Delegering av fullmakter og mindre detaljerte regelverk gjør at lederen selv må stå inne for de grep som gjøres og lederen må takle uenighet og motstand mot differensiering – noe som i en likhetskultur kan oppfattes som uvant og urettferdig. Økt delegering av myndighet må derfor sees i sammenheng med øvrige tiltak som understøtter behovet for å heve kompetansen, herunder mangfold i erfaring, innenfor HR på alle nivåer. Derfor har vi også foreslått at slike stillinger må åpnes for sivile søkere i tillegg til at flere lederstillinger må siviliseres for å få tilgang på riktig kompetanse og erfaring på kort sikt.

7.5. EN «MENY» SOM KAN MØTE INDIVIDETS ULIKE BEHOV

Vi mener Forsvarets ledere i større grad må kunne velge fra en «meny» av insentiver for å møte individets ulike behov.

Forsvaret bør eksperimentere seg frem til alternativ insentivbruk som i større grad gir lokal leder fleksibilitet og medarbeider valgfrihet. En «meny»-tilnærming vil i større grad kunne åpne for individuelle tilpasninger, innenfor gitte rammer.

Differensiert insentivbruk, rettet mot å møte Forsvarets behov for tilstedeværelse i nord, vil i større grad måtte ivareta et bredere perspektiv knyttet til familie. Særlig gjelder dette dersom Forsvaret i større grad ønsker å stimulere til flytting fremfor pendling.

7.6. VI MENER

- Forsvaret må rydde opp i antall styrende dokumenter, og særavtaler knyttet til enkeltelementer må reduseres
- Lønn og grad må skilles, og det må innføres større muligheter til å differensiere fastlønn for både militære og sivile stillinger
- Forsvaret må vurdere i hvilken grad det er behov for å tilsette personell på T35 og i større grad tilrettelegge for at spesialister får gjennomført sivil utdanning og kompetanseheving ved siden av jobb som spesialist i Forsvaret
- Det bør legges til grunn en mer fleksibel tilnærming til pendlerrettigheter både ved re-rekruttering og generelt. Avtaler som inngås må i større grad møte individets behov.
- Innenfor gitte kostnadsrammer må det være fleksibilitet relatert til hvordan individet eller familien ønsker å innrette seg boligmessig.
- Forsvaret må ha god kontroll på alternativkostnadene slik at direkte kostnader til ulike insentiver sammenlignes med kostnader ved uønsket turnover og manglende kompetanse på viktige lokasjoner for Forsvaret.
- Fullmakter må i større grad delegeres til ledere som sitter tettere på individet for å kunne møte den enkeltes behov. Et «bestefars/bestemorsprinsipp» bør vurderes som tilstrekkelig.
- Lederne bør i større grad kunne velge fra en «meny» av insentiver.

205) *Informasjonsinnhenting fra DIFene. Oppdrag gitt fra Svendsen-utvalget 29.januar 2020.*
206) *Kunnskapsgrunnlag om insentiver som anvendes for militært og sivilt personell i Forsvaret, s. 67. Sluttrapport PwC, 2020*

«Forsvaret bør eksperimentere seg frem til alternativ insentivbruk som i større grad gir lokal leder fleksibilitet og medarbeider valgfrihet. En «meny»-tilnærming vil i større grad kunne åpne for individuelle tilpasninger, innenfor gitte rammer.»

8

Forsterke satsingen i nord

Hanne Marit Bjørk, forskningsdirektør Innovasjon og industriutvikling Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), her sammen med Christian Brunsvig, FFI stifinner ICE Worx

«Skal Forsvaret styrke sin innovasjonsevne, må operative brukere ha kompetanse, tid og motivasjon for å delta i eksperimentering med ny teknologi. Innovasjon fordrer også ledere som tør å ta risiko, som prioriterer og allokerer nødvendige ressurser.»

Forsterke satsingen i nord

Vi mener Nord-Norge kan bli verdens fremste region for brukernær utvikling av teknologi og kompetanse som kan benyttes på tvers av flere sektorer og under krevende klimatiske forhold. Politikerne, i samarbeid med Forsvaret, må bidra til vinn-vinn næringsutvikling i nord.

I nord møter verden oss på dørterskelen. Rike naturressurser, godt utbygd infrastruktur, enorme havområder og samfunnsstrukturer lenger nord i verden enn noe annet sted gir et fantastisk utgangspunkt for økt verdiskaping. Flere trender peker mot nord. De arktiske havområdene er av stadig større betydning for høsting av naturressurser. Utviklingen av den nordlige maritime korridor reduserer seilingstid mellom øst og vest. Den geopolitiske betydningen av land- og havområder øker. Tradisjonelle næringer som fiskeri møter nye næringer som havbruk, satellittindustri, petroleumsnæring og havgående transport. Alle disse næringene har de siste tiårene vokst kraftig i verdi. Nye og etablerte næringer, forskningsbasert kompetansebygging og det nordiske forsvarssamarbeidet representerer utviklingsområder med stort potensial som i større grad bør ses på tvers av bransjer, sektorer og landegrenser.

Regjeringens vedvarende satsing på Forsvaret i nord synliggjør viktigheten av denne ressursrike landsdelen. Forsvaret har et selvstendig ansvar for å ivareta statens interesser. Samtidig har staten ansvar for hvordan Forsvaret anvendes og utvikles, herunder hvor trygt og godt forankret det er i sine lokale miljøer. Forsvaret må i økende grad ta hensyn til hvilke fotavtrykk og ringvirkninger dagens oppdragsløsning har for den nordlige landsdelen, og i større grad dreie oppdragsløsningen slik at den samtidig bidrar til å løse samfunnsutfordringer i nord. Vinn-vinn som prinsipp.

Regjeringen har satt tydelige ambisjoner for teknologi og innovasjon, og fortsetter satsingen på den nasjonale militærteknologiske kunnskapsbasen som er nødvendig for å utvikle og tilpasse materiell til norske topografiske og klimatiske forhold.[207]

Forsvaret må være verdensledende innen anvendt kunnskap om operasjoner i nord og under arktiske forhold. Til det trengs moderne teknologi, medisinsk- og klimatilpasset kompetanse og geopolitisk forståelse. Samtidig må man ha bygd opp verdikjeder som gir kapasitet, kompetanse, varer og tjenester som kan understøtte Forsvarets baser, øvelser og operasjoner.

«Forsvaret må være verdensledende innen anvendt kunnskap om operasjoner i nord og under arktiske forhold. Til det trengs moderne teknologi, medisinsk- og klimatilpasset kompetanse og geopolitisk forståelse.»

Gjennom samarbeid med Forsvaret har norske teknologi- og kompetanseutviklere gode vilkår for å bidra til ytterligere verdiskaping i nord. Ved å prioritere forskning og utviklingsarbeid mot kompetanseområder som er relevante for fremtidens militære operasjoner, kan næringslivet sikre seg tilgang på arenaer med internasjonal relevans. Forskning, digitalisering og automatisering kan og bør gjennomføres lokalt i nord og være et springbrett for regionen mot internasjonal kunnskapsdeling. Vi mener Nord-Norge kan bli verdens fremste region for brukernær utvikling av teknologi og kompetanse som kan benyttes på tvers av flere sektorer under krevende klimatiske forhold. Utviklingen innen klima, geopolitikk og teknologi byr på muligheter vi ikke må slippe fra oss. Ved å etablere norsk industri og forskning med nær tilknytning til Forsvarets installasjoner, gjør vi mer enn å skape fremtidens forsvar. Vi bidrar også til å bygge det «nye nord» ved samtidig å løse samfunnsutfordringer som går ut over Forsvarets virksomhet.

Samtidig som den nordlige landsdelen byr på stadig større muligheter for næringsutvikling, nyskaping og innovasjon, peker flere megatrender i motsatt retning. Mennesker trekkes mot byene og sentrale strøk der det finnes et mangfold av jobb- og utdanningstilbud, kultur og opplevelser. Utfordringer med å tiltrekke seg relevant kompetanse blir større jo lenger bort fra sentrale bystrøk vi kommer. Dette gir Forsvaret og næringslivet en felles utfordring i nord. For å tiltrekke, utvikle og beholde kompetanse er både Forsvaret og næringslivet nødt til å arbeide bredt med utviklingen av hele lokalsamfunnet.

Derfor er Forsvarets tilstedeværelse som en stor, mangfoldig arbeidsgiver, kunnskapsorganisasjon, innkjøper og samspill-

207) *FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren*

spartner for næringsliv og FoU enda viktigere i Nord-Norge enn i sentrale strøk av landet. Forsvaret må være en sterk motor i et klyngesamarbeid med vekt på innovasjon og vekst. Det krever en overordnet strategisk satsing fra politisk hold på næringsutvikling, kompetansebygging, FoU og samarbeidsarenaer som forener private, offentlige og militære satsinger. En slik satsing må være helhetlig, tydelig og langsiktig for å kunne lykkes. Eksempler på prosjekter som kan etableres, er et testsenter eller en klynge for forskning og uttesting av hvordan mennesker, maskiner og utstyr påvirkes av kulde og andre ekstreme værforhold. Dette er utfordringer som også deles av for eksempel utstyrsprodusenter, shippingselskap og sjømatselskap innen fiskeri- og oppdrettsnæringen.

Samarbeid i nærings- og kompetanseklynger gir økt innovasjon og verdiskaping. Det viser en nylig evaluering fra Innovasjon Norges klyngesatsing.[208] Samarbeid i klynger tiltrekker seg kompetanse, nye virksomheter og forskningsmiljøer. Dette er prosesser som krever tid, langsiktighet, forutsigbarhet og en overordnet plan for å kunne lykkes. I nord er det mangel på klyngesatsinger. En satsing på en forsvarsindustriklynge kunne bli en viktig strategisk satsing for både Forsvaret, nærings- og samfunnslivet i nord. FFI er allerede i gang med å etablere distribuerte ICE worx lokasjoner[209] – en av dem i nord. Dette blir permanente innovasjonsarenaer ute hos de sentrale operative miljøene i Forsvaret der operative brukere, FFIs fagmiljøer og industrien kan samarbeide for å teste ut potensialet i ny teknologi. Ny teknologi og nye industriaktører kan involveres underveis, etter hvert som nye behov avdekkes. Vi mener dette er et fantastisk startskudd for regionen som skaper grunnlag for ytterligere å lære og videreforedle slike samarbeidsmodeller – både innenfor rammen av FFI og utenfor.

En strategisk satsing rundt Forsvarets baser vil kunne være til stor nytte for Forsvaret i form av lokale leverandører, kompetansetilgang, sterkere fagmiljøer, arbeidstakermobilitet og økt attraktivitet som bosted for familier. Forsvaret som samfunnsaktør og klyngepartner er derfor helt avgjørende for vekst og utvikling i nord.

Et universitets- og høyskolesystem finnes allerede i nord. Desentraliserte tilbud og en større andel nettstudier gjør i økende grad at kompetansebygging kan skje uavhengig av campusområdet. Nye satsinger må bygges sammen med eksisterende kompetansemiljø og sikre at man får økt lokal tilstedeværelse og fagmiljøer som kan være gjensidig forsterkende. Dette vil kunne styrke kompetansemiljøene og utvikle dem på et helt annet nivå enn det man vil kunne klare alene.

«En satsing på en forsvarsindustriklynge kunne bli en viktig strategisk satsing for både Forsvaret, nærings- og samfunnslivet i nord.»

Forsvaret må løse oppdraget slik at det også bidrar til næring, vekst og verdi i nord. Det forutsetter både politisk handlekraft og delegering av mer makt og myndighet til lokale sjefer. I stort handler det om å bidra til å løse samfunnsutfordringer på en måte som er vinn-vinn for alle involverte. Det er avgjørende at ressursene finner hverandre. På innspillmøtet med utvalget i Bardufoss[210] ga universiteter og næringsliv uttrykk for et ønske om å samarbeide mer med Forsvaret. Samtidig satte de ord på at det var krevende å komme i posisjon til å kunne utforske potensielle samarbeidsmuligheter. Vi ble spurt om hvem de skulle kontakte for å komme i dialog. Det samme inntrykket fikk vi etter innspillmøtet i Bergen. På ulike måter beskrev flere aktører at de aldri opplevde å komme i kontakt med noen i Forsvaret som hadde fullmakt til å beslutte et samarbeid.

Ambisjonene om å øke graden av brukernær innovasjon og eksperimentering må følges av delegering av fullmakter til å inngå samarbeid med regional tilknytning. Dette må ikke være til hinder for muligheten til tverrprioritering av forsvarssektorens samlede ressurser slik at de best understøtter overordnede mål og ambisjoner. I tillegg understreket NORCE Norwegian Research Centre[209] at Forsvaret gjennom kravstilling ved offentlige anskaffelser må sørge for at tjenester kan leveres lokalt ved bruk av lokale aktører.

12.1. VI MENER

- Nord-Norge kan bli verdens fremste region for brukernær utvikling av teknologi og kompetanse som kan benyttes på tvers av flere sektorer under krevende klimatiske forhold.
- En satsing på en forsvarsindustriklynge kan bli en viktig strategisk satsing for både Forsvaret, nærings- og samfunnslivet i nord.
- Forsvaret må løse oppdraget slik at det også bidrar til næring, vekst og verdi i nord. Det forutsetter politisk handlekraft og delegering av mer makt og myndighet til lokale sjefer. Det handler om å bidra til å løse samfunnsutfordringer på en måte som er vinn-vinn for alle involverte.

208) *https://www.innovasjonnorge.no/no/om/kontorer-i-Norge/innlandet/Nyheter/klynger-virker/*
209) *https://www.ffi.no/vare-tjenester/iceworx*
210) *Innspillmøte Bardufoss 17.04.20*

«Nord-Norge kan bli verdens fremste region for brukernær utvikling av teknologi og kompetanse som kan benyttes på tvers av flere sektorer under krevende klimatiske forhold.»

9

Redefinering av rammer, roller og ansvar

Rut Elise Samuelsen
Konserndirektør HR, ManpowerGroup

«Karrierebølger erstatter den tradisjonelle karrierestigen, og kompetanseutvikling er viktigere enn noen gang. Ansatte er ikke lojale til arbeidsgiveren sin på samme måte som før. Den som sikrer relevant kompetanseutvikling for sine ansatte over tid, vil være vinneren.»

Redefinering av rammer, roller og ansvar

Vi mener Forsvarets system for forvaltning av personell og kompetanse er konservativt, sammenvevd, teknokratisk og svært komplisert å forstå. Nye logikker som livslang læring utfordrer dagens oppbygning.

Forsvaret må få nødvendig fleksibilitet til å ta i bruk et større kompetansemangfold. Det krever endringer i et konservativt og til dels rigid system for rekruttering og forvaltning av personell – heretter omtalt som forvaltningssystemet. Det som inngår i forvaltningssystemet er lover, regler, føringer, prosesser og systemer som påvirker det å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse.

Den største utfordringen er at forvaltningssystemet er så sammenvevd, teknokratisk og vanskelig å forstå. Det har vært et krevende arbeid for utvalget å finne frem til hvilke mekanismer, regler og prosesser som må endres for å gi Forsvaret bedre forutsetninger for å lykkes fremover. Tilsvarende krevende har det vært å finne ut hvem som egentlig har ansvar for hva, hvem som bestemmer og hvem som gjennomfører. Vi har sett at et stort antall aktører har, eller har tatt, ansvar for ulike deler av forvaltningssystemet. Aktørkartet strekker seg fra Forsvarsdepartementet, via Forsvarsstaben, Forsvarets personell- og vernepliktssenter og Forsvarets høgskole, og ut til alle driftsenhetene i Forsvaret.

I tillegg er brukerne av systemet så mange og så distribuerte at nær sagt alle kriker og kroker av Forsvaret må endre praksis, tankesett og forståelse for at Forsvaret skal få effekt av eventuelle endringer. Det må ikke hindre Forsvaret i å gjøre nødvendige endringer.

Bildet forsterkes av flere av de fagpersonene og lederne vi har vært i dialog med. På ulike måter gir de uttrykk for en form for handlingslammelse og oppgitthet over et forvaltningssystem som hindrer dem i å dekke deres unike behov for kompetanse. Samtidig opplever vi at få kommer med forslag til løsninger, og at lederne gjerne peker i en annen retning når vi utfordrer på hva som hindrer dem i å endre på det som ikke virker. Vi har også merket oss at rammer og føringer gitt fra høyere nivåer brukes som forklaring på at noe de omtaler som uhensiktsmessig, likevel gjennomføres som om det er en «oppskrift». Vi fornemmer en kultur som er trent i å gjennomføre oppdraget, men som kanskje ikke er like trent i å utfordre rammene og kreativt utnytte de handlingsrom som finnes.

«Samtidig opplever vi at få kommer med forslag til løsninger, og at lederne gjerne peker i en annen retning når vi utfordrer på hva som hindrer dem i å endre på det som ikke virker.»

Vi vil derfor peke retning for hva vi mener må vektlegges når forvaltningssystemet endres slik at det blir mer fremtidsrettet, fleksibelt og understøtter differensierte og endrede kompetansebehov. Samtidig må Forsvaret ta inn over seg at hver krik og krok av Forsvaret må endre praksis, tankesett og forståelse for at Forsvaret skal få effekt av endringene. Det forutsetter strategisk styring og ikke minst tydelig lederskap.

9.1. LOGIKKEN I DAGENS FORVALTNINGSSYSTEM UTFORDRES AV TRENDER OG ENDREDE KOMPETANSEBEHOV

Vi mener logikken i dagens forvaltningsmodell utfordres når kompetansebehovene endrer seg raskt, og behovet for å lære noe nytt og å stadig omstille seg blir en del av normalen. Forsvaret trenger en ny forvaltningsmodell som tar utgangspunkt i kompetansegrupper – uavhengig av grad, tilsettingsforhold, sivil/militær, offiser/spesialist, strategisk samarbeid, reservister og andre samarbeidsmodeller som gir Forsvaret tilgang på relevant kompetanse.

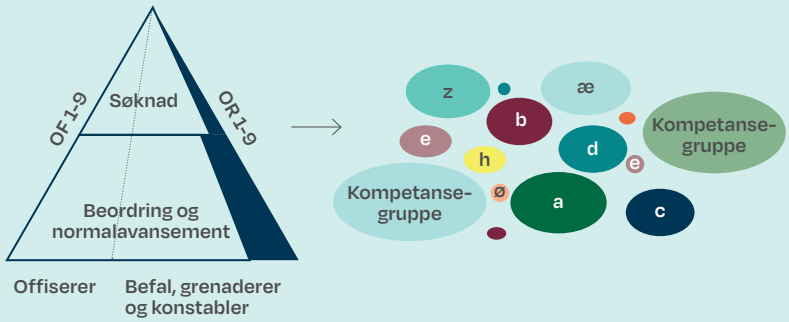
Regjeringens kompetansereform har som mål at ingen skal gå ut på dato som følge av manglende kompetanse.[211] Det vises til en ambisjon om at utdanningssystemet, kurstilbud og andre ordninger for å lære hele livet skal kunne svare raskt på endringer i kompetansebehov. Da er det behov for et fleksibelt system. Reformen omtaler at utdanningstilbudene må kunne tilpasses både den enkeltes livssituasjon og raskt skiftende behov i samfunnet. Utdanningssystemet skal åpnes for livslang læring. For at den enkelte skal lære hele livet, må det finnes tilbud som lar seg kombinere med full jobb eller tilnærmet full jobb. Det er behov for en arbeidsstyrke som har evne til å lære noe nytt og omstille seg i tråd med nye kompetansekrav og raske endringer i arbeidsmarkedet.

211) *Fotnote: KD. Meld. St. 14 (2019–2020) Kompetansereformen - Lære hele livet. 2020*

Hvis vi legger til grunn at personellet i Forsvaret må lære seg nye ting flere ganger i løpet av en karriere, vil måten Forsvaret forvalter personellet på måtte redefineres. En ny forvaltningsmodell må i større grad utvikles med utgangspunkt i:

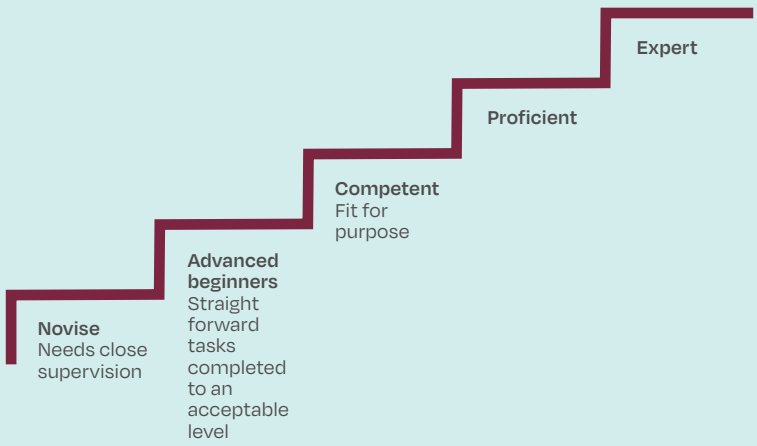
- **Kompetansegrupper:** Forvaltning av personell må ta utgangspunkt i kompetansegrupper i stedet for et gradssystem. Hver kompetansegruppe krever en differensiert tilnærming og forvaltning. Forsvaret er godt i gang med det de omtaler som kompetansekodeverk. Vi anbefaler å vurdere et navnebytte fra kodeverk og stillingsmatriser, som gir assosiasjoner til noe instrumentelt og teknisk, til kompetansegrupper eller tilsvarende begreper.
- **Karrierebølger:** Personellet vil med stor sannsynlighet måtte ha flere karrierer i løpet av et arbeidsliv når kjennetegnet er stadig raskere endringer i kompetansebehov. Logikken knyttet til vertikal stigning i grader, og belønning ettersom man stiger i gradene, vil bli utfordret. Fremover blir det viktig å supplere fokuset på karrierestiger med en forståelse for at personellet kan nå ulike kompetanse- og karrieremessige topper, herunder å bytte fagområde, i løpet av et livslangt arbeidsliv. ManpowerGroup anvendte begrepet karrierebølger for å illustrere dette poenget i sitt innspill til utvalget.
- **Læringsnivåer:** Forvaltningen av personellet må i større grad ta utgangspunkt i at individet ikke har all kompetanse til å fylle rollen fullt ut fra første dag, men at det tar tid å bli faglig god i en stilling. Dette må forvaltningssystemet i større grad anerkjenne. Med utgangspunkt i læringsstegene til Dryfys[212] vil nyutdannede offiserer starte nederst i læringstrappen, og bevege seg gradvis oppover etter nødvendig coaching fra erfarne spesialister og andre ledere. Lønnssystemet må også ta inn over seg en større vektlegging av læringsnivåer som et uttrykk for grad av faglig dyktighet. Det er mulig dette utfordrer prinsippene i militærordningen om normalavansement der antall år i stilling er det som regulerer opprykk i grad. Forsvaret bør vurdere om antall år i stilling før et gradsopprykk ikke i nødvendig grad gir anerkjennelse for det fagspesialiste-

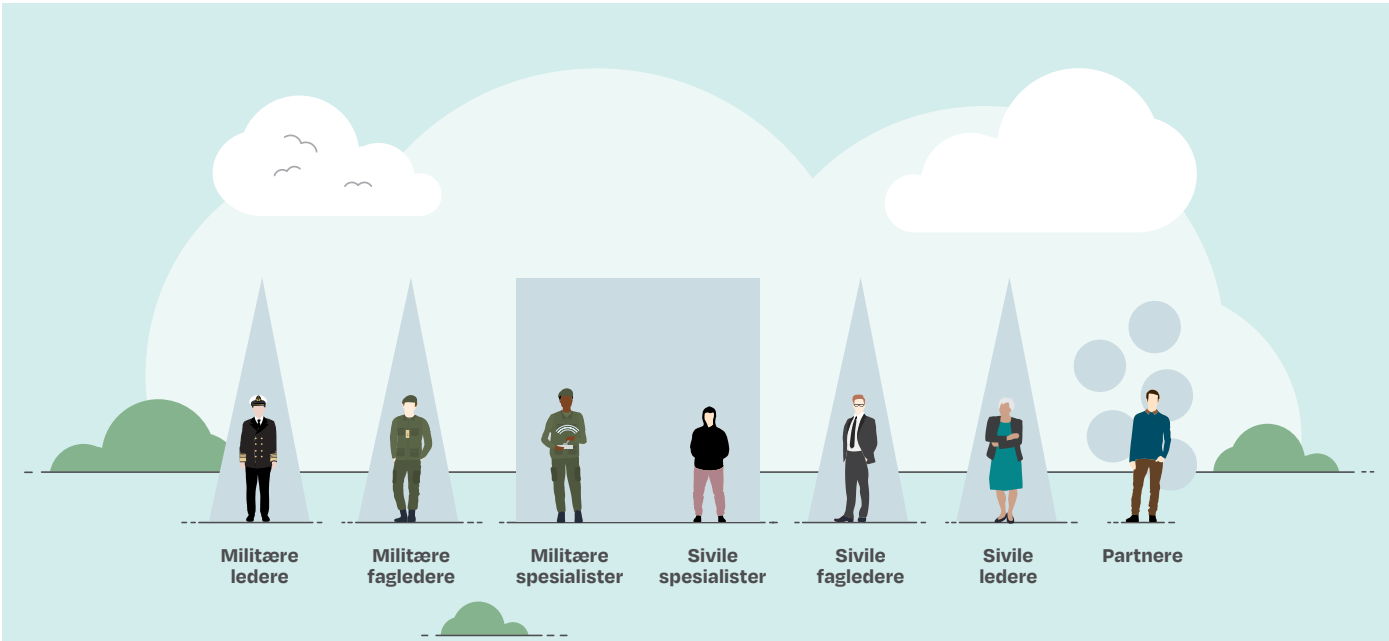
MER FORVALTNING AV KOMPETANSEGRUPPER, PRESTASJON OG TALENT



MER FORVALTNING AV ULIKE KARRIEREBØLGER I LØPET AV EN KARRIERE

MER FORVALTNING MED UTGANGSPUNKT I LÆRINGSNIVÅER OG DET GRADVIS Å VOKSE INN I ROLLEN





En ny forvaltningsmodell bør inkludere alle

Forvaltningen av personellet bør inkludere de aktører som i sum bidrar til at Forsvaret får tilgang til nødvendig kompetanse. Da må sivile og ulike former for partnere inkluderes. Dagens forvaltningsmodell er ikke egnet til å forvalte andre bemanningsmodeller enn forvaltning av egne militært tilsatte. Det betyr i praksis at den ikke vil fungere som et verktøy for ledere som for eksempel anvender partnerskap i sin bemanningsmodell.

ne kan. Det er også slik at normalavansementet ser ut til å stå i veien for å «fast tracke» talenter som har et betydelig potensial. Hvis Forsvaret skal få et økt mangfold raskt, vil det være nødvendig å finne talentene og vurdere ulike former for «fast track» slik at ulikheter kan utjevnes raskere.

- **Inkludere alle:** Forvaltningen av personellet bør inkludere de aktører som i sum bidrar til at Forsvaret får tilgang til nødvendig kompetanse. Da må sivile og ulike former for partnere inkluderes. Dagens forvaltningsmodell er ikke egnet til å forvalte andre bemanningsmodeller enn forvaltning av egne militært tilsatte. Det betyr i praksis at den ikke vil fungere som et verktøy for ledere som for eksempel anvender partnerskap i sin bemanningsmodell. Mer konkret betyr det at den strategien sjef Cyberforsvaret og sjef Forsvarets logistikkorganisasjon nå følger, med vektlegging av det Forsvaret omtaler som «strategisk samarbeid», ikke finner noe oppheng i dagens forvaltningsmodell. Når det gjøres valg av geometriske figurer for å illustrere fremtidens forvaltningsmodell bør disse speile at majoriteten av Forsvarets ansatte ikke er ledere, men dyktig fag- og kunnskapsmedarbeidere som skal utvikle kompetansen sin i dybden og bredden, ikke bare gjennom gjennom vertikale karriereløp.

At systemet i dag er innrettet etter tilsettingsforhold og grad, har antakelig sitt opphav i forsvarsloven[213] med tilhørende forskrifter som beskriver tilsettingsforhold i grad og forsvarsgren. Dette danner utgangspunktet for oppbygningen av en detaljert Instruks for personellforvaltning,[214] og en ytterligere detaljert Forsvarets personellhåndbok[215]. Det rigide forvaltningssystemet forsterkes gjennom dokumenter som kommer fra Stortinget og Forsvarsdepartementet, og vi mener det er nødvendig å gi Forsvaret større fleksibilitet og handlingsrom til å forvalte personellet.

212) *Dryfus & Dryfus, A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition, 1980*
213) *FD. 2017. Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m. (forsvarsloven)*
214) *FD. 2020. Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*
215) *Forsvarsstaben. 2016. Forsvarets personellhåndbok del B Forvaltning av militært tilsatte*

9.2. FAGSPESIALISTER MÅ ANERKJENNES OG GIS STATUS

Vi mener militærordningen må justeres slik at det å være fagspesialist synliggjøres bedre som et livslangt karriereløp og likestilles det å lede. Distinksjoner knyttet til kompetansenivåer bør supplere distinksjonene som følger gradshierarkiet.

Vi har forståelse for at det er krevende å innføre en militærordning som lager et tydeligere skille mellom det å være offiser og det å være spesialist. Særlig når flere gjennom utdanning og karriere har knyttet sin identitet til det å være offiser og befal.

Sett med næringslivets øyne er det i aller høyeste grad logisk og gjenkjennbart at Forsvaret har valgt å gi bedre plass til fagspesialister. Vi oppfatter det som et grep for å legge bedre til rette for et nødvendig kompetansemangfold. Vår erfaring er at de viktigste ressursene i en organisasjon gjerne er dyktige fagspesialister. Derfor er det avgjørende å anerkjenne og dyrke frem de beste og løfte det å være faglig god opp som likestilt det å være leder. Samspillet mellom disse er det som gir en dynamisk og endringsdyktig organisasjon.

Vi legger til grunn at militærordningen har til hensikt å åpne for karriereløp i et livslangt perspektiv for fagspesialister, og at den er innført fordi Forsvaret har et reelt behov. Men så brister logikken. Hvorfor utgjør da fagspesialistene en så liten del av gradssystemet? Det er vanskelig å se at det å være faglig god er like viktig som det å være leder i Forsvaret. Av gradssystemet for militærordningen knytter 2/3 seg til ledelse – enten ledelse for planlegging og gjennomføring av militære operasjoner (offiserer, OF 1-9), eller ledelse med utgangspunkt i fag (befal, OR 5-9).

Alle fagspesialistene i Forsvaret skal finne sin plass innenfor gradene OR 2, 3 og 4. Det er innenfor denne gruppen Forsvaret sliter med kontinuitet. Det yngste personellet slutter i snitt etter tre år.[216] Det går ut over den operative evnen og gjør utdanningskostnadene unødig høye. Av det militære personellet fordeler 81 prosent seg på de andre gradene OF 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 og OR 5, 6, 7, 8, 9. Det er om lag dobbelt så mange stillinger på OR 5-9 som for OR 2-4. Utvalget er kjent med at Forsvaret arbeider for å øke andelen stillinger på de lavere gradsnivåene.

Innenfor kategorien OR 2-4 skal personellet kunne ha en livslang karriere eller være ansatt til 35 år (T35). Det betyr at en OR 4 kan være en av de dyktigste militære teknologene og kodeknekkerne med høy formalkompetanse. Eller en spesialist som har vist seg som dyktig og fått fag- og funksjonsrettet opplæring etter førstegangstjenesten.

«Militærordningen må justeres slik at det å være fagspesialist synliggjøres bedre som et livslangt karriereløp og likestilles det å lede.»

Sett med eksterne øyne er det krevende å se hvordan disse valgene gir nødvendig anerkjennelse og status til fagspesialistene. Å legge alle spesialistene opp i den samme «lille kurven» og kalle dem like, er langt unna det fokuset næringslivet har når vi skal dyrke frem gode fagpersoner. Det er også vanskelig å se hvordan et slikt system gir tilstrekkelig rom for å merittere og dyrke frem det å være faglig god. Utvalget forstår at de unge slutter når det er så åpenbart at de har trukket det korteste strået. I et system som verdsetter synlige distinksjoner, kan det ikke være motiverende å oppleve at «alle andre» (81 prosent) stiger i gradene og at de ikke anerkjennes for den kompetansen de har.

Militærordningen må justeres slik at det å være fagspesialist synliggjøres bedre som et livslangt karriereløp og likestilles det å lede. Det er nødvendig med en større balanse mellom grader knyttet til ledelse og grader for fagspesialisering. Dette vil være viktige grep for å sikre Forsvaret for-

Det militære systemet anvender distinksjoner. Forsvaret må vurdere hvordan kompetanse og læringsnivåer, hvor faglig dyktig en person er, kan synliggjøres på uniformen.

utsetninger for et nødvendig kompetansemangfold i fremtiden som i større grad vil romme høyt utdannede fagspesialister, for eksempel innenfor teknologi, cybersikkerhet og innovasjon.

Fagspesialister er en differensiert gruppe, og må forvaltes med utgangspunkt i kompetansegruppens behov og logikk. Enhetstankegang og likhetsprinsippet vil ødelegge for muligheten til å dyrke frem talenter med stort potensial. Det sivile markedet vil også tvinge frem differensiert forvaltning og insentivbruk. Samtidig må Forsvaret på sentralt nivå ta ansvar for at anvendelsen av militærordningen støtter opp om de mål og strategier som er satt for Forsvaret. Det må satses på de fagområdene som hører fremtiden til, ikke de som tilhører fortiden. Det krever strategisk kompetansestyring. I tillegg forutsetter det god dialog med arbeidstakerorganisasjonene. Vår erfaring er at arbeidstakerorganisasjoner med god innsikt i det strategiske veikartet i større grad bidrar til å løfte virksomheten i riktig retning, selv om det enkelte ganger innebærer «å gi fra seg noe».

Dette er et av flere avgjørende grep for å få flere unge til å stå lenger i Forsvaret, samtidig som det vil være et viktig signal om at Forsvaret verdsetter det å være faglig dyktig.

Det militære systemet anvender distinksjoner. Forsvaret må vurdere hvordan kompetanse og læringsnivåer, hvor faglig dyktig en person er, kan synliggjøres på uniformen. Dette vil kunne bidra til å differensiere og øke statusen for fagspesialistene. Det er også mulig å koble lønnsinsentiver til dette tiltaket. Antakelig vil en dreining fra grad til kompetanse i større grad redusere presset på gradsopprykk.

Det er viktig at dette ikke fører til en ny rigid praktisering med et stort byråkrati. Dette må kunne håndteres internt innenfor hver kompetansegruppe. Kompetansegrupper vil kunne gå på tvers av driftsenheter, så det forutsetter at ledere og arbeidstakerorganisasjoner koordinerer på tvers og finner en praktisering som verdsetter det å ha ulike kompetanse- og læringsnivåer. Ikke alle kompetanseområder vil trenge å nå læringsnivået «ekspert». Dersom en person arbeider i et kompetanseområde som skal utfases og vedkommende skal omskoleres (reskill) til et nytt kompetanseområde, må logikken være at vedkommende kommer inn på et annet steg i læringstrappen enn vedkommende var på.

9.3. ØKT SIVILISERING GIR BEHOV FOR ØKT HARMONISERING AV PLIKTER

Vi mener utvidet bruk av samfunnets kompetansemangfold og sivilisering av stillinger må sees i sammenheng med Forsvarets behov for operativ evne, beredskap og styrkeproduksjon. Vi tror det er nødvendig med en noe større grad av harmonisering av rettigheter og plikter for sivilt og militært personell.

Vi oppfatter at både militært og sivilt ansatte i Forsvaret er viktige for Forsvarets operative evne. De er gjensidig avhengige av hverandre, og må derfor behandles som likeverdige.

En økt sivilisering av stillinger i Forsvaret må møtes med en tydeliggjøring av Forsvarets behov for fleksibel anvendelse av sivilt personell, og antakelig ut over det som kan hjemles i arbeidsgivers alminnelige styringsrett. I dag inngår både sivilt (14 prosent) og militært personell i styrkestrukturen.

«En økt sivilisering av stillinger i Forsvaret må møtes med en tydeliggjøring av Forsvarets behov for fleksibel anvendelse av sivilt personell.»

Etter forsvarsloven § 46 er militært tilsatte underlagt en beordringsplikt som innebærer at de kan bli beordret til stillinger i Norge og utlandet i samsvar med Forsvarets behov. Beordringsplikten gjelder ikke for sivilt tilsatte i Forsvaret. Adgangen til endringer av arbeidsgivers styringsrett er inntatt i statsansatteloven § 16, som gir arbeidsgiver en viss adgang til å gjøre omdisponeringer.

Forsvaret har i dag begrensede muligheter til å omdisponere sivilt tilsatte til å utføre andre arbeidsoppgaver dersom situasjonen skulle tilsi det. Behovet for økt mangfold, høyere krav til fagkompetanse i stilling og endrede kompetansebehov som følge av eksterne drivere vil gjøre situasjonen krevende dersom en tredjedel av personellet, eller flere, ikke kan brukes i samsvar med Forsvarets behov for å opprettholde operativ evne, beredskap og styrkeproduksjon når dette er strengt nødvendig.

9.4. FLEKSIBILITETEN I STYRENDE DOKUMENTER MÅ ØKES SLIK AT FORSVARSSJEFEN KAN VÆRE TOPPLEDER

Et av de viktigste virkemidlene en topplеder har, er muligheten til organisere virksomheten slik at den til enhver tid er tilpasset det å levere på mål og ambisjoner. Erfaringer fra næringslivet er at når endringstakten øker, vil behovet for tilpasninger og justeringer av virksomheten også øke. Da er det viktig med fleksibilitet til å kunne ta grep raskt. Vi tror forsvarssjefen vil trenge å omorganisere virksomheten sin. Gjennom utvalgets informasjonsinnhenting fra andre forsvarsnasjoner har vi fått forståelse for at både Sverige og Nederland planlegger endringer i sin organisering.

I dag ser det ikke ut som forsvarssjefen har mulighet til å gjøre interne omorganiseringer uten Stortingets tilslutning. Dette fordi organiseringen av Forsvaret er beskrevet i forsvarsloven § 5.[217]

Forsvaret er organisert i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret (forsvarsgrenene), Heimevernet og fellesinstitusjoner. Stortinget bestemmer Heimevernets organisasjon og innpassing i Forsvaret.

Å lovfeste en organisering, selv om vi ser at den er forsøkt gjort så åpen som mulig, virker underlig sett med næringslivets øyne. Flere har forklart oss at det handler om å ha kontroll på krigsmakten. Hjemmelen det

216) *FFI. Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret? 2020 (2020-01099)*
217) *Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m. (forsvarsloven)*

refereres til er Grunnloven, der det i § 25 heter følgende:

Kongen har høgste befalinga over forsvarsmakta til riket. Denne makta må ikkje aukast eller minkast utan samtykke frå Stortinget.

Slik vi oppfatter det, må forhold der forsvarssjefen skal øke eller redusere krigsmakten besluttes av Stortinget. Vi oppfatter ikke at Grunnloven tilsier en lovfestet organisering av Forsvaret.

Vi vil derfor oppfordre til ytterligere å gi forsvarssjefen fleksibilitet til å tilpasse og justere egen organisasjon, herunder ledergruppe, når det er behov for det. Dette inkluderer også proposisjoner og langtidsplaner som reduserer forsvarssjefens fleksibilitet og mulighet til å være toppleder.

9.5. ROLLER, ANSVAR OG KOMPETANSE INNENFOR HR MÅ GJENNOMGÅS PÅ NYTT

Vi mener det er nødvendig med en fornyelse i HR-organisasjonen – både innenfor strategisk HR, teknologiutvikling og endrings- og transformasjonskompetanse. Roller og ansvar må gjennomgås på nytt slik at sjefer i Forsvaret i større grad får kontroll over virkemidlene de har for å levere det de har ansvar for.

Forsvaret kan ikke ha sjefer som ikke har kontroll på de virkemidlene de trenger for å kunne være ansvarlige for resultater. Fordelingen av roller og ansvar innenfor HR-området ser ut til å ha komplisert dette. Effekten er manglende gjennomføringsevne og et lite oppdatert og fleksibelt rammeverk for forvaltning og prosesser som ikke er tilpasset fremtidens behov for kompetanse.

Strategisk HR – roller og ansvar

Den tredelte HR-modellen i Forsvaret involverer Forsvarsstabens HR-avdeling, Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) og HR i hver driftsenhet. Forsvarssjefen (FSJ) har delegert arbeidsgivermyndigheten i Forsvaret til sjefen for HR-avdelingen i Forsvarsstaben (FST/HR). Sjef FST/HR er også delegert fagmyndighet innen personell, lederskap og kompetanse, og har ansvaret for overordnet forvaltning av forsvarssjefens stillingsfullmakt samt instruksjons- og kontrollmyndighet innenfor HR-området overfor den enkelte sjef for driftsenhetene (DIF-sjef).

Sjef FPVS har fagansvaret for utskrivning og verneplikt, rekruttering, seleksjon og tilsetting, medarbeider- og karriereutvikling, personellforvaltning og personellivaretakelse. Dette er Forsvarets øverste utøvende forvalter av HR-relatert lov- og avtaleverk innen medbestemmelse, tariff og arbeidsvilkår, og har instruksjons- og kontrollmyndighet overfor den enkelte DIF-sjef innen utvalgte deler av personellforvaltningen. Sjef FPVS har også fullmakt til å gjennomføre rutinemessige drøftinger og forhandlinger knyttet til medbestemmelse i begge hovedavtaleområdene, og kan på vegne av sjef FST/HR drøfte, forhandle og revidere regelverk innenfor fagansvarsområdet.

«Øverste leder for HR må være en del av toppledelsen og ikke bare «forvalte» HR, men sette en strategisk retning som gjør virksomheten i stand til å møte fremtidens utfordringer og krav.»

Sjef for henholdsvis Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret er ansvarlig for oppfølging og karriereutvikling av militært personell tilsatt i egen forsvarsgren innenfor Forsvarets kompetansestyringssystem. DIF-sjefer er blant annet ansvarlige for rekruttering, mottak, oppfølging og videreutvikling av personell i egen avdeling. De har myndighet til å utøve sitt arbeidsgiveransvar etter gjeldende regelverk og ivareta samarbeid og medbestemmelse mellom partene på sitt nivå.

I løpet av de siste ti årene har Forsvarets HR-organisasjon gradvis blitt sentralisert og effektivisert. FPVS ble etablert som et felles HR-senter i 2013. FPVS skal i utgangspunktet være ansvarlig for administrativ HR, transaksjoner, rekruttering og lønn, mens FST/HR skal være den strategiske enheten. Slik fullmakter og myndighet fremkommer over, har FVPS også fått delegert ansvar for deler av det strategiske HR-arbeidet gjennom enkelte «center of excellence»-liknende funksjoner og ansvarsområder. Her oppfatter vi at grensene er uklare, og at det trengs en opprydning og klargjøring av roller og ansvar.

Erfaringer fra næringslivets bruk av en tradisjonell tredelt HR-modell er at den øverste HR-lederen er premissgiver for alle deler av HR og har en strategisk rolle i toppledelsen. Øverste HR-leder har en sterk forretningsforståelse og kunnskap om kjernevirksomheten på tvers av driftsenhetene. Et felles HR-tjenestesenter har ansvaret for transaksjonelle tjenester og enklere rådgivning. Fagspesialister med spisskompetanse innenfor f.eks. arbeidsgiverrolle og tariff, kompensasjon og goder, og leder- og kompetanseutvikling samles gjerne i et fagmiljø ofte kalt «center of excellence». Disse har ansvaret for å utvikle nye HR-prosesser og -tjenester. HR business partnere har ansvaret for rådgivning, lederstøtte, analyse og organisasjonsutvikling i linjeorganisasjonen.

Svakheten med modellen er gjerne at den øverste premissgiveren og «center of excellence» ikke er tett nok koblet til de transaksjonelle HR-tjenestene og business partnere. Det gir seg til kjenne ved at ekspertene fra «center of excellence» ikke i god nok grad kjenner til hvilke utfordringer linjen møter i det daglige. Hvis samhandlingen i tredelingen er god er modellen ofte velfungerende, men mange større virksomheter går nå i retning av en mer verdikjedeorientert «ende til ende»-organisering for å få en tettere kobling mellom fag og leveranse, og en større nærhet til den operasjonelle virksomhet. I en slik modell vil øverste HR-ledelse sette premissene i starten av verdikjeden. Fagspesialister vil utvikle konsepter og prosesser, men med et tettere og mer integrert ansvar for leveranser ut i linjen i samarbeid med HR business partnere som vet «hvor skoen trykker». For at denne modellen skal fungere, er det vesentlig at både premissgiverrollen og «center of excellence» alltid er bevisst på «ende til ende»-perspektivet slik at linjen får leveranser tilpasset den virkeligheten de opplever. Samtidig må dialogen og samhandlingen med HR-senteret og linjen går begge veier, slik at det er en kontinuerlig lærings- og forbedringskultur der alle opplever at de har en viktig rolle i verdikjeden. Videre må premissgiverrollen alltid ha en klar stra-

Vi mener det er nødvendig med en fornyelse i HR-organisasjonen både innenfor strategisk HR, teknologiutvikling og endringskompetanse.

tegisk innretning. Øverste leder for HR må være en del av toppledelsen og ikke bare «forvalte» HR, men sette en strategisk retning som gjør virksomheten i stand til å møte fremtidens utfordringer og krav.

HR i Forsvaret har ikke en sterk, strategisk rolle, og grensesnittene mellom de forskjellige ansvars- og myndighetsområdene er for uklare. Det trengs en kraftig opprydning i regelverk, og det er et betydelig potensial for forenkling. Et enklere regelverk er også en forutsetning for å effektivisere prosesser understøttet av teknologi. FPVS bør først og fremst utvikles til et rent «HR-senter» med fokus på transaksjonelle tjenester. Den øverste HR-ledelsen ved FST/HR må være strategisk, men også ha et «ende til ende»-perspektiv på implementering av strategiske tiltak og HR-prosesser, samt kvalitet og kostnader knyttet til leveranser fra HR-siden.

Dersom FPVS også skal inneholde et «center of excellence» med ulike fag- og ekspertroller, må disse tjenestene utøves med sterk strategisk styring fra den øverste HR-ledelse i FST/HR. DIF-sjefene som støttes av business partnere (lokal HR) må videre få tilstrekkelige fullmakter til utøvelse av HR-rollen, og det må ryddes opp i unødige flaskehalser som forsinker prosesser og reduserer den opplevde kvaliteten på leveransene. Det må stilles krav til kompetanse som kan møte fremtiden, der evnen til å se menneske og teknologi i sammenheng er vesentlig. Det må også tilføres kompetanse som kan bidra til den transformasjonen Forsvaret må gjennomgå. Dagens HR-organisasjon består i for stor grad av kompetanse innrettet mot forvaltning. Vi savner utøvelse av strategisk HR. Det er nødvendig med en fornyelse i deler av HR-organisasjonen – både innenfor strategisk HR, teknologiutvikling og endrings- og transformasjonskompetanse.

I dette arbeidet bør det også tydeliggjøres at det er sjefene i driftsenhetene som har ansvaret for riktig kompetanse til rett tid tilpasset dagens og fremtidens behov. HR-senteret og Forsvarets høgskole er støttefunksjoner som skal levere det linjen trenger. Deres mandat innebærer også å utfordre linjen basert på faglig dyktighet, innsikt i fremtidige behov og hvor «skoen trykker», men den besluttende myndigheten må ligge i linjen og ikke hos leverandøren. Derfor sitter linjen i styret til Forsvarets høgskole, men hvor er mekanismene for samhandling med FPVS som leverandør? Og hva må etableres dersom Forsvaret lytter til utvalgets råd om at alle DIF-sjefene må kunne tilsette, rekruttere og utvikle sitt militære personell? Vi anbefaler at hele HR-organisasjonen tegnes opp på nytt med fokus på langt klarere roller og ansvar både i HR-linjen og for sjefer og ledere i Forsvaret. «Det nye HR» må sees i sammenheng med behovet for styrket teknologifokus i Forsvaret, og det må være en klar forutsetning at den strategiske delen av HR-funksjonen evner å se samspillet mellom menneske og teknologi.

«Det nye HR» må sees i sammenheng med behovet for styrket teknologifokus i Forsvaret. Evnen til å se menneske og teknologi i sammenheng er vesentlig.

TABELL 3 / Antall årsverk i et tilfeldig utvalg av departementer. Kilde: regjeringen.no og Forsvarsdepartementet

Forsvars-departementet	Kommunal- og moderniserings-departementet	Arbeids- og sosial-departementet	Finans-departementet	Samferdsels-departementet	Nærings- og fiskeri-departementet
426 årsverk[220]	346 årsverk	171 årsverk	285 årsverk	154 årsverk	307 årsverk

Uklart hvor den strategiske motoren innenfor HR skal være?

Vi oppfatter at roller og ansvar innenfor HR i forsvarssektoren ikke kan omtales uten å trekke inn Stortingets beslutning om Integrert strategisk ledelse (ISL) for i underkant av 20 år siden.[218] Da besluttet Stortinget:

Flertallet ønsker å styrke ledelsen av Forsvaret på strategisk nivå. Flertallet mener dette best kan oppnås gjennom en integrering av forsvarssjefen og hans strategiske funksjoner i Forsvarsdepartementet.

Flertallet mener at Forsvarsstaben skal gjennomføre pålagte oppdrag fra departementet.

Flertallet mener at det bærende prinsipp for et nytt integrert Forsvarsdepartement må være at kompetansemiljøene samles og at oppgaver løses i én integrert prosess. Flertallet vil understreke at dobbeltarbeid og overlappende ansvarsområder må fjernes.

Vi har forstått at det medførte at forsvarssjefens strategiske funksjoner ble flyttet inn i Forsvarsdepartementet, og at flere funksjoner i departementet skulle fylles av militært personell. Den nyetablerte Forsvarsstaben, herunder HR-avdelingen i Forsvarsstaben, skulle være en gjennomføringsstab som utførte pålagte oppdrag fra departementet.

Slik vi oppfatter det, er det unikt for departementsfellesskapet med «integrering av forsvarssjefen og hans strategiske funksjoner i Forsvarsdepartementet». Vi antar at det også er derfor Forsvarsdepartementet har flere årsverk enn andre departementer.[219]

Dagens modell med integrert strategisk ledelse skaper uklarheter i roller og ansvar innenfor HR. Det anbefales å etablere en mer rendyrket modell i tråd med slik andre departementer organiserer seg. En HR-funksjon på toppen av en virksomhet med over 15 000 ansatte kan ikke ha en gjennomførende rolle slik Forsvarsstabens HR-avdeling omtales å skulle ha i dag. Dette understøtter ikke hva som skal til for å utvikle en virksomhet i raskt omskiftelige omgivelser og med et høyt personellintensivt fokus. Dersom Forsvaret skal kunne realisere ambisjonene om å bli best på å nyttiggjøre seg teknologi gjennom innovasjon og eksperimentering, avhenger det av en sterk strategisk HR-funksjon i Forsvaret med riktig kompetanse og erfaring.

Like viktig er det at Forsvarsdepartementet har fokus på å utarbeide mål og overordnede tiltak for hvordan Forsvaret skal utvikles fremover, at det følges opp tett og at styringen ligger på et overordnet strategisk nivå med politiske føringer, politisk forankring og styring mot mål.

Kraft og kompetanse til å følge endringer frem mot effekt

Hva som er riktig kompetanse for å drive frem endring, er i utvikling i næringslivet. Næringslivet bruker ulike typer transformasjonsressurser – ofte kalt forretningsutviklere – for å drive igjennom endringsprosesser som ligger mellom HR, teknologi og forretningen. Den teknologiske utviklingen vil øke behovet for endringsprosesser i grensesnittet mellom menneske og maskin. Det varierer om disse rollene tilknyttes strategistaben, HR eller andre funksjoner. Organiseringen er ikke vesentlig. Det som er viktig, er at endringsagendaen drives gjennom hele verdikjeden og at rollene får tilstrekkelig mandat og gjennomføringskraft, og ikke blir «slått ned» av et forvaltningsregime.

Forsvaret trenger raskt å få tilført strategisk endrings- og transformasjonskompetanse. Deres mandat er å støtte lederne i å drive gjennom nødvendige endringer og til å ta i bruk teknologi. Ut over de tidligere foreslåtte rollene rundt DIF-sjefens bord, vil det være viktig for tempo og gjennomføring å ha profiler som understøtter den transformasjonen Forsvaret må igjennom.

9.6. VI MENER

- Logikken i dagens forvaltningssystem utfordres når kompetansebehovene endres raskere og behovet for å lære noe nytt og å stadig omstille seg blir en del av normalen.
- Fleksibiliteten og handlingsrommet i styrende dokumenter fra Stortinget og Forsvarsdepartementet må økes slik at forsvarssjefen kan være en mer selvstendig toppleder
- Militærordningen må justeres slik at det å være fagspesialist synliggjøres bedre som et livslangt karriereløp, likestilles det å lede og gir rom for høyt utdannede fagspesialister innenfor områder som teknologi, cybersikkerhet og innovasjon.
- Kompetanse- og læringsnivåer må synliggjøres i form av distinksjoner på uniformene og ligge til grunn for lønnsinsentiver, slik at det er kompetanse og faglig dyktighet som belønnes fremover.
- En fornyelse av HR-organisasjonen er nødvendig. Roller og ansvar må gjennomgås på nytt slik at sjefer i Forsvaret i større grad får kontroll over virkemidlene for å levere det de har ansvaret for. Forsvaret må ha en sterk strategisk HR-funksjon med riktig kompetanse og erfaring for å kunne bidra til å realisere ambisjonene om å bli best på å nyttiggjøre seg teknologi gjennom innovasjon og eksperimentering.
- Integrert strategisk ledelse (ISL) skaper uklarheter i roller og ansvar innenfor HR, mellom Forsvaret og Forsvarsdepartementet, og innenfor investeringer mellom Forsvaret, Forsvarsmateriell og Forsvarsdepartementet. Forsvarsdepartementet bør etablere en mer rendyrket modell i tråd med andre departementer.

218) *Stortinget. Innst. S nr 232 (2001-2002) til St.prp. nr. 55 (2001-2002)*

219) *https://www.regjeringen.no/contentassets/6db12f6946c649d2b7c2bb448ab51a17/forsvarsdepartementes-arsregnskap-2019.pdf*

220) *Av disse er 32 årsverk knyttet til IKT-avdelingen som leverer både til Forsvarsdepartementet og departementsfellesskapet og omlag 30 årsverk knyttet til vakttjenesten*

«En fornyelse av HR-organisasjonen er nødvendig. Roller og ansvar må gjennomgås på nytt slik at sjefer i Forsvaret i større grad får kontroll over virkemidlene for å levere det de har ansvaret for.»

10

Faktabasert og datadrevet innsikt

Øystein Bakken
Tidligere HR-direktør Telenor Norge, nå HR-direktør Telenor Pakistan

«Ledelsen i Telenor har bevisst satset på analytics og flyttet seg fra kun å bruke historiske data til nå å jobbe med predikative analyser for å øke verdiskapningen.»

Faktabasert og datadrevet innsikt

Mange av de temaene vi har vært inne på i denne rapporten, knytter seg til avgjørende virkemidler for å utvikle en virksomhet. Derfor er det naturlig også å avslutte med det kanskje viktigste virkemiddelet – evne til faktabasert og datadrevet innsikt som grunnlag for å ta beslutninger.

Vi har selv merket manglende kapasitet på analysesiden innenfor HR. Delrapporten ble levert i november med en kommentar om at vi da ikke hadde fått tilgang til relevant statistikk og analyse. Det stod ikke på vilje, men på antall timer i døgnet for en liten håndfull medarbeidere med prioritert leveransekø: Statsråd, fagmilitært råd, langtidsplan, Stortinget, Svendsen-utvalget. Manglende kapasitet på analysesiden har fulgt oss frem til vi leverte.

FFI beskriver at Forsvaret går i retning av et «datadrevet» slagfelt, noe som betyr at plattformer vil sammenkobles i nettverk med støtte av kunstig intelligens.[221] Maksimal utnyttelse av teknologiske plattformer vil kreve systematisk innhenting og tolking av data for å finne meningsfulle sammenhenger som kan anvendes i forbindelse med effektiv beslutningstaking.[222] Da kan det være verdt å merke seg at driftsenhetene i Forsvaret melder til utvalget at de i dag mangler både personell og kompetanse til å utnytte potensialet i data innenfor den operative siden.

Kapasiteten og kompetansen til systematisk innhenting og tolkning av data (analytics), fra så vel operative systemer som forvaltningssystemer, må økes. Analytics handler ikke om å ta ut data fra et system, men om å anvende dataene for å lage innsikt. Det er først da den gir strategisk verdi for beslutningstakere. Derfor må en satsing på analytics være topplederforankret og ta utgangspunkt i et helhetlig konsept, se rammesak fra Telenor. Hovedstrategien bør ikke være å rekruttere unge ufaglærte som læres opp internt. Her bør Forsvaret bruke det sivile markedet og hente inn de med relevant kompetanse og arbeidserfaring, slik at Forsvaret kan høste av læring fra andre sektorer som har kommet langt innenfor dette området.

221) FFI-notat. Innspill til LTP på teknologiutvikling og innovasjon. 01.08.2019

222) FD. Prop. 62 S (2019–2020) Vilje til beredskap – evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren

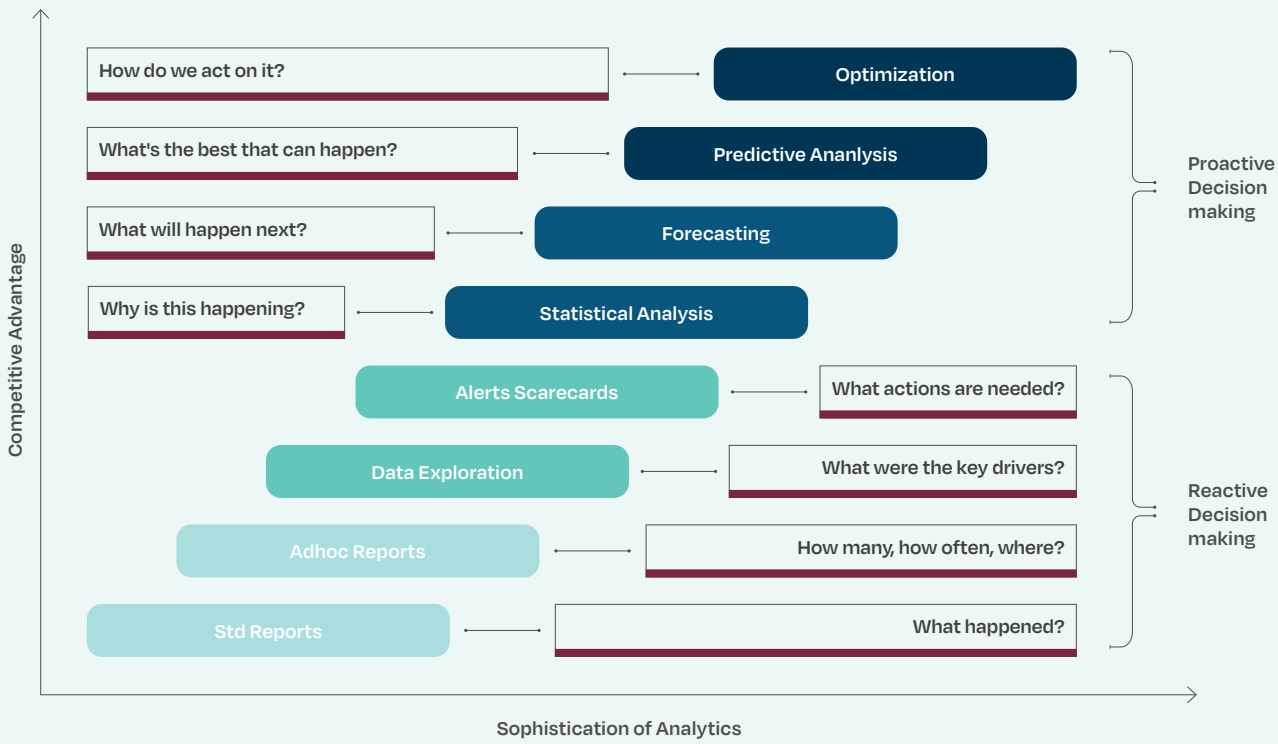
TELENOR[223]

Tidligere var analytics i Telenor en stabsfunksjon med fokus på markedsanalyse og forretningsanalyse. Det manglet en tydelig strategi, og det var lite forankring i ledelsen. Over de siste 10 årene har Telenor Norge hatt fokus på å bli et datadrevet selskap.

Gjennom «go to market»-strategien ble det vektlagt å bli mer kundeorientert med personalisert og innsiktsdrevet salg og markedsføring. Endringen ble forankret på toppledernivå og en egen avdeling for analytics ble etablert i 2011-2012, med spesialister med kompetanse på analyse. Etableringen av analytics ga Telenor Norge en betydelig økt hit rate og mer effektivt salg og markedsføring. I perioden 2014-2016 ble det utarbeidet målbilde og roadmaps for analytics og big data.

Satsingen har gjort det mulig for Telenor å bevege seg fra historisk orienterte analyser (reaktiv beslutningstaking) til prediktive analyser (proaktiv beslutningstaking). Telenor Norge har i dag et strategisk fokus på innsiktsdrevet innovasjon og utnyttelse av potensialet i data for å gi økt verdiskaping, mer faktabaserte beslutninger og økt konkurranseevne. Analytics blir nå verdsatt gjennom spennende utfordringer, effektive verktøy og integrering i sentrale prosesser i forretningen.

DRIVING ANALYTIC MATURITY



10.1. VI MENER

Kapasiteten og kompetansen til systematisk innhenting og tolkning av data (analytics) fra operative systemer og forvaltningssystemer må økes. Det må vektlegges at analytics ikke handler om å ta ut data fra et system, men om å anvende data for å lage innsikt av strategisk verdi for beslutningstakere.

223) *Informasjon innhentet fra Marketing & Analytics/Telenor Bedrift, mars 2020*

«Analytics handler ikke om å ta ut data fra et system, men om å anvende dataene for å lage innsikt. Det er først da den gir strategisk verdi for beslutningstakere.»

III

Gjennomføring

Gjennomføring og implementering s. 144

Epilog s. 145

Tusen takk s. 146

Gjennomføring og implementering

Forsvarets årsrapport for 2019 beskriver det målbildet Forsvaret jobber mot i dag.[224] Målbildet inneholder imidlertid ikke mål for mangfold eller evne til å nyttiggjøre seg teknologi – to strategisk viktige områder utvalget har foreslått endringer innenfor.

Det er Forsvarsdepartementet som må utarbeide mål og overordnede tiltak i samarbeid med Forsvaret for hvordan Forsvaret skal utvikles fremover. Utfordringsbildet som skisseres i denne rapporten vil kreve tett oppfølging innenfor alle de tre områdene som er avgjørende for virksomhetsutvikling – teknologi, økonomi og HR. Forsvarsdepartementet vil måtte ha en aktiv rolle i å påse at Forsvaret utvikles i tråd med mål og ambisjoner, og i et nødvendig tempo. Det må styres på et overordnet strategisk nivå. Forsvarsdepartementet må også raskt rydde av veien de hindringer som er avdekket slik at Forsvaret får bedre forutsetninger for å kunne levere på forventning.

Sett med næringslivets øyne bør Forsvaret ha som ambisjon å kunne måle seg med de beste på mangfoldsområdet, som DnB på kvinner og NRK på minoriteter. Imidlertid må det settes mål som det er mulig å oppnå. Det vil være relevant å sette måltall for blant annet antall sivile, herunder sivile ledere i organisasjonen, og antall som har en annen utdanningsbakgrunn enn den Forsvaret utdanner til.

Regjeringens ambisjon er at Forsvaret skal bli best til å nyttiggjøre seg ny og eksisterende teknologi og bli blant de beste i Europa på innovasjon. Hvordan kan det måles for å sikre at Forsvaret beveger seg i riktig retning mot målet? Forsvarsdepartementet må i samarbeid med Forsvaret gjøre en vurdering av hvilke forsvarsnasjoner i verden som er best på å nyttiggjøre seg ny teknologi. Deretter må det settes opp en detaljert plan med detaljerte milepæler for hvordan Forsvaret skal bli bedre enn den forsvarsnasjonen som i dag er best. I tillegg må det settes opp en overvåkning for å se om dette bildet endrer seg, og hva som kan læres av de forsvarene som ligger best an på dette området.

Innenfor både mangfolds- og teknologiområdene bør det utarbeides en rekke strategiske initiativer for å nå målsettingene. Det kan være initiativer som hvor lang tid det skal ta før strategiske prosjekter som MAST (Militær Anvendelse av Skytjenester) kommer til anvendelse, hvilke gevinster slike prosjekter planlegges med og hvor gevinstene skal kunne hentes ut.

Forsvaret kan lære mye av andre offentlige virksomheter som Skattedirektoratet og Tolldirektoratet. Disse tilbyr digitale publikumstjenester og har vært gjennom store endringsprosesser. Særlig er måten de har satt strategiske mål på og hvordan de har fulgt opp initiativer for å nå de strategiske målene relevant.

De utarbeidede og vedtatte initiativene bør følges opp kvartalsvis av Forsvarsdepartementet med utgangspunkt i målene som er satt for mangfold, HR, teknologi og økonomi. Hvis de strategiske målene tar lengre tid å nå, må Forsvaret gjøre en vurdering av om de strategiske tiltakene bør styrkes eller om det må flere tiltak til for å nå målene og presentere det i møter med Forsvarsdepartementet.

Vi har valgt ikke å tallfeste de økonomiske gevinstene tiltakene vil kunne gi, men Forsvaret bør identifisere økonomiske gevinster. Både økt anvendelse av det sivile utdanningssystemet og sivilisering av stillinger innenfor ulike fagområder vil kunne gi økonomiske besparelser. Det samme vil samling og effektivisering av staber som følge av klargjorte roller og ansvar innen HR i både Forsvarsdepartementet og Forsvaret kunne gi. En reduksjon i uønsket turnover blant unge spesialister må sees i sammenheng med økte kostnader til utdanning for de man ønsker å satse på. Det bør også inkluderes i de økonomiske beregningene hvor mye Forsvaret kan spare av kostnader ved å være en attraktiv arbeidsgiver for spesialistene slik at de ikke slutter etter få år i stillingen og genererer et behov for å lære opp nye.

Som prinsipp bør gevinstene ved innføring av ny teknologi innarbeides i de økonomiske prognosene. Det må være tydelig hvem i ledergruppen til forsvarssjefen som har ansvaret for at gevinstene blir realisert. Innføring av ny teknologi inkluderer gjerne organisasjonsutviklingsprosjekter for å sikre at riktig kompetanse eventuelt utvikles, rekrutteres og avvikles.

På lik linje med at Forsvaret trenger mer relevant kompetanse fremover vil Forsvarsdepartementet også måtte vurdere behovet for nødvendig kompetanse og relevant erfaring, herunder mangfold i ordets brede forstand. Det vil kreve relevant kompetanse og erfaring for å utarbeide mål, overordnede tiltak og følge opp Forsvaret tett slik at virksomheten Forsvaret utvikles i tråd med mål og ambisjoner innenfor teknologi, innovasjon, eksperimentering, HR, mangfold og økonomi.

---

224) https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/forsvarets-aarsrapport2019_utskrift.pdf

Epilog

Motivasjonen for å gjennomføre det vi foreslår kan ikke hovedsakelig være økonomi. Endringene må gjøres med utgangspunkt i at Forsvaret trenger mer relevant kompetanse, økt mangfold og høyere tempo og gjennomføringsevne for å levere på mål og ambisjoner.

Det er evnen til å utnytte styrkene og kompetansemangfoldet i det norske samfunnet som kan differensiere det norske forsvaret. En liten stat må være smartere, bedre på problemløsning, mer analytisk, mer annerledestenkende og bedre på å utnytte sammenhengene i de kapasitetene man har. Da må de med relevant kompetanse og erfaring slippe til.

Det er de kulturelle barrierene som blir størst. Derfor må den videre historien begynne med å ha de riktige lederne rundt sjefens bord.

Tusen takk

Bidrag til utvalgets arbeid – tusen takk!

Sekretariatet
Utvalgets sekretariat har bestått av ansatte fra Forsvarsdepartementet og Forsvaret: Marianne Magnæs (sekretariatsleder), Ragnhild Paulsen og Freddy Sæther.

Samlinger og møter
Det er gjennomført 11 samlinger, tre reiser og tre innspillmøter med næringsliv og offentlige aktører. Reisene gikk til Forsvarets personell- og vernepliktssenter på Hamar, Cyberforsvaret på Jørstadmoen og Sjøforsvaret i Bergen. Innspillmøtene ble gjennomført i Bergen 31. januar, Oslo 5. mars og Bardufoss 17. april (videokonferanse grunnet covid-19 restriksjoner). Utvalgsleder deltok også på toppledersamling med Forsvars logistikkorganisasjon i Narvik.

Kunnskapsgrunnlag
- PWC, Kunnskapsgrunnlag om insentiver som anvendes i forvaltningen av militært og sivilt personell i Forsvaret. april 2020.
- Sopra Steria, Kunnskapsgrunnlag om regioner i Norge der Forsvaret har baser, januar 2020.

Innspillmøtet i Bergen:
- Sjøforsvarsstaben v/flaggkommandør Gunnstein Bruåsdal
- GCE Ocean Technology v/CEO Owe Hagesæter
- NCE Seafood Innovation Cluster v/managing director Nina Stangeland
- Maritime Bergen v/administration and project manager Line Andersen
- Grieg Logistics v/chief business processes Stig Trygve Andersen
- TV2 v/leder organisasjonsutvikling Sissel Sundby
- Kystverket v/regiondirektør John Erik Hagen
- Vestland fylkeskommune v/seniorrådgiver Kristin Iversen
- Bergen kommune v/ HR-direktør Henning Hauso
- PwC v/partner Rune Strømsnes
- KPMG v/partner Rolf Wangsholm
- Equinor v/ leader communications Vidar Hardeland
- Handelshøyskolen BI v/dr.scient Jon Martin Trondalen
- Itslearning v/daglig leder Arne Bergby
- Norges Handelshøyskole v/prorektor Therese Sverdrup
- Universitet i Bergen v/instituttleder Jarle Eid
- Høyskolen Vestlandet v/prorektor Gro Anita Fonnes Flaten

Innspillmøtet i Oslo:
- CISCO v/ general Manager Trine Strømsnes
- Thales v/ CEO Nils Holm Toverud
- Teleplan consulting v/ administrerende direktør Jan Haakon Gulbrandsen
- Simula v/ director Olav Lysne
- Kongsberg defence&aerospace v/ seniorrådgiver Vidar Lande
- Aircontact Group v/ director business development Roar Langen
- Cyberforsvaret v/ sjef Cyberforsvaret Inge Kampenes
- FHS v/ dekan FHS Tor-Erik Hanssen
- Innovasjon Norge v/ avdelingsleder Morten Hillmann-Brugård
- Universitet Sørøst-Norge v/ head of section HR Britt Granseth Wien
- NTNU Gjøvik v/ prorektor Jørn Wroldsen
- BI v/ prorektor Amir Sasson
- PWC v/ partner Eldar Lorentzen Lillevik
- SopraSteria v/ business development director Morten Follestad
- Deloitte v/ leder HR Eva Gjøvikli
- Manpower v/ konserndirektør HR Rut Elise Samuelsen
- Kraftcert v/ etterretningskoordinator Espen Nodeland

Innspillmøte med Bardufoss-regionen:
- Arena Bardufoss v/CEO Stig-Magne Hagen
- Studiesenteret Midt-Troms v/ daglig leder Vidar Gunnberg
- Nord Universitet v/prorektor Levi Gårseth-Nesbakk
- UIT v/ rektor Anne Husebekk
- Midt-Troms karrieresenter v/ leder Fredrik Hanssen
- Målselv kommune v/ formannskapsmedlem Roar Sollied
- Arctic Aviation Center v/ prosjektleder Nils Ole Foshaug
- Norges sykepleierforbund/UNIO/Hæren v/ tillitsvalgt Åse Forbord
- Norges Offisersforbund v/ HTV Pål Nygård
- Arbeidernes opplysningsforbund (AOF) v/ avdelingsleder AOF Norge Gro Svennebye
- Norwegian Research Center AS v/ operativ leder Nils Håheim-Saers
- Babcock Scandinavian Air Ambulance v/ accountable manager Hans Skog-Andersen
- Hæren v/stabssjef Frode Ommundsen

Dialog med aktører i forsvarssektoren

- Forsvaret: Forsvarssjef, sjef forsvarsstab og sjefssersjant, sjef Forsvarsstaben HR, sjef Luftforsvaret, sjef Hæren, sjef Sjøforsvaret, sjef FPVS, sjef Cyberforsvaret, sjef Forsvarets logistikk-organisasjon, sjef Forsvarets sanitet, sjef og rektor Forsvarets høgskole
- Forsvarsdepartementet: Departements-råd, ass departementsråd, sjef FD V, NK FD II
- Vernepliktsrådet, Befalets felles-organisasjon, Fellesforbundet, Norsk tjenestemannslag, Norges offisers- og spesialistforbund, Krigsskoleutdannede offiserers landsforening, Paratforsvar, Norges ingeniør- og teknologiorganisasjon,
- Forsvarets forskningsinstitutt: Jon-Mikal Størdal, Hanne Bjørk, Anita Røtvold, Hilde-Kristin Teien, Kari Røren-Strand, Sverre Kvalvik, Maria Fleischer Fauske, Petter Kristian Køber, Gunn Alice Birkemo, Frank Brundtland Steder.

Dialog med eksterne fageksperter

- NRK v/ strategisk mangfoldsleder Hilde Thoresen og Marianne Mikkelsen leder for NRK FleRe (stipendiatordning for flerkulturelle,
- DNB v/ fagansvarlig likestilling og mangfold Line Bakke, People Governance
- NextStep v/ medarrangør Knut Halvor Østby og initiativtaker Tore Rynning-Nielsen
- Politihøyskolen v/førstelektor Jaishankar Ganapathy
- Nasjonalt Cybersikkerhetssenter v/avdelingsdirektør Bente Hoff
- DNB v/ konserndirektør People Kari Bech-Moen
- Øvrig informasjonsinnhenting
- Forsvarsattacheene i Estland, Sverige, Danmark, Israel, Storbritannia og Neder-land.
- Telenor Norge, Ketil Sandvand VP Digital, Marketing & Analytics/Telenor Bedrift
- Grieg Seafood ASA
- Driftsenheter (DIF) og budsjett- og resultatansvarlige enheter (BRA) i Forsvaret. Bidrag kom fra DIF Luftforsvaret, 131 luftving Sørreisa, 132 luftving Ørland, DIF Cyberforsvaret, Cyberstaben plan, Cybersikkerhets-senteret, Cyberforsvarets CIS-regiment, Cyberforsvarets IKT-tjenester leveranse-ansvarlig applikasjon, Cyberforsvarets våpenskole, Sjøforsvarsstaben, Kystvakten, Forsvarets sanitet, Hæren, Forsvars personell- og vernepliktsenter, Forsvarets logistikk organisasjon (kompetansesenteret for logistikk og stab).

God støtte

- Jan Killip FD V, Øyvind Arntzen FPVS, Anja Leland FD III, Fredrik Irgens FD V, Stina En-gelberth Johansen FD V
- Forsvarets mediesenter og Hyperredink med grafisk fremstilling, illustrasjoner og trykk

Ansvarlig utgiver: Svendsenutvalget
Konsept, design og produksjon: HyperRedink
Trykk: RK Grafisk
Foto: Forsvarets fotografer, Scanpix, Julia Marie Naglestad, NRK