



VEIER TIL ØKT KOMPETANSEMANGFOLD OG GJENNOMFØRING I FORSVARET

Delrapport 2019, Svendsen-utvalget

OM SVENDSEN-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. Utvalget har to leveranser – et kort notat i november 2019 og en rapport innen 22. juni 2020.

Et endret trusselbilde med skjerpede klartider og høyere krav til reaksjonsevne, tilgjengelighet og utholdenhet stiller nye krav til Forsvarets personell, deres kompetanse og motivasjon. Utviklingstrekk i arbeidsmarkedet, demografisk og teknologisk utvikling vil påvirke hva som er tilgjengelig og nødvendig kompetanse for Forsvaret i årene som kommer.

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 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.

En viktig oppgave for utvalget er å utrede muligheten for å modernisere og videreutvikle hvordan Forsvaret rekrutterer, utvikler, anvender og avvikler sin kompetanse.

Oslo 15. november 2019

Berit Svendsen (leder)

Marit Warncke

Christian Chramer

Terje Hanssen

Solveig Hellebust

Kathleen Offman Mathisen

Øystein Bakken

Marianne Magnæs
(sekretariatsleder)

Freddy Sæther
Ragnhild Paulsen

1 FORSVARETS BEHOV ER STYRENDE

Regjeringen ba forsvarssjefen om hans fagmilitære råd (FMR) for den videre utviklingen av Forsvaret.¹ Forsvarssjefen ble bedt om å komme med råd om hvordan Forsvaret bør styrkes for å øke robustheten, tilpasse reaksjonsevnen, sikre tilstrekkelig utholdenhet, bedre situasjonsforståelse og bedre beskyttelse mot nye trusler. Behov for økt tilstedeværelse og beredskap i Norge, og økt behov for å bidra til NATOs beredskapsstyrker medfører en økende samtidighetsutfordring. Forsvarssjefen ble også bedt om å komme med råd om hvordan dette best kan ivaretas for å bidra mer til alliansens samlede avskrekkings- og forsvarsevne.

FMR² ble overlevert i oktober 2019, og beskriver et trusselbilde som er mer sammensatt og endres raskt. Utviklingen er preget av tydeligere spenninger, høyere uforutsigbarhet og økt sårbarhet, i kombinasjon med Russlands demonstrerte vilje og evne til å bruke militærmakt. Reduserte varslingstider gjør at Forsvaret står overfor et dilemma mellom å ha styrker tilgjengelig nasjonalt, eller som bidrag til NATOs hurtige reaksjonsstyrker. Krav til reaksjonstid nasjonalt og i NATO gjør at samme avdeling ikke kan løse begge oppgavene samtidig. Dagens struktur mangler volum for å møte dette dilemmaet. Forsvarssjefen understreker at det er helt nødvendig å øke reaksjonsevnen og utholdenheten, redusere sårbarheten, bidra mer til NATO og forsterke egne styrker.

Forsvarssjefen identifiserte fem forhold som må være styrende for den videre utviklingen av Forsvaret:

- øke reaksjonsevnen i hele styrkestrukturen
- øke utholdenheten i hele styrkestrukturen
- redusere sårbarheten i kritiske strukturelementer
- bidra mer til NATO og internasjonale operasjoner
- øke volum og bredde i styrkestrukturen

Samtidighetsutfordringen knyttet til nasjonale operasjoner, operasjoner utenfor Norge og mottak av allierte styrker er en dimensjonerende faktor for utviklingen av Forsvarets struktur.

Svendsen-utvalget (heretter «utvalget») legger derfor dette til grunn i sitt videre arbeid frem mot sluttleveranse i juni 2020, vel vitende om at regjeringen tar sikte på å legge frem en ny langtidsplan for forsvarssektoren for Stortinget våren 2020.

Utvalget merker seg spesielt fire områder av interesse fra FMR.

1.1 TEKNOLOGISK UTVIKLING

For det første fremhever FMR at den **teknologiske utviklingen vil ha økende innvirkning** på oppgavene forsvarssektoren skal løse, og midlene den har for å løse disse de kommende årene. Tempoet i teknologiutviklingen betyr at materiell og teknologi kan bli utdatert raskere og har derfor kortere levetid enn tidligere. Det vises til at sivile aktører driver frem avansert teknologi hurtigere enn militære organisasjoner klarer å implementere den. Forsvarssektorens evne til hurtig å omsette ny teknologi til løsninger, blir viktigere, skriver forsvarssjefen.

¹ <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/oppdrag-til-forsvarssjefen---fmr.pdf>

² Fagmilitært råd 2019

1.2 SEKTOROVERGRIPENDE TRUSLER

For det andre trekkes det frem at et gjennomgående trekk ved dagens trusselbilde er at **truslene er sektorovergrepene**. Det innebærer at alle samfunnssektorer kan bli utsatt for maktbruk og press. Forsvaret er avhengig av at det sivile samfunnet fungerer best mulig i hele konfliktspekteret. Samfunnssikkerheten påvirker Forsvarets evne til å ivareta statssikkerheten. Styrkingen av motstandsevnen i det sivile samfunn, og evnen til koordinering på tvers av sektorer, har stor betydning for forsvarsevnen. Viktigheten av sivilt-militært samarbeid understrekes samtidig med et behov for å styrke evnen til tverrsektoriell situasjonsforståelse og hendelseshåndtering. Sikkerhetssituasjonen kjennetegnes ved at trusselaktørene prioriterer modernisering og utvikling av konvensjonelle militære styrker, parallelt med økt bruk av ikke-militære virkemidler. Det kan gjøre det vanskelig å definere en konflikt, avdekke hvem som står bak, og treffe effektive mottiltak. Mange elementer i det sammensatte trusselbildet må i stor grad håndteres av andre deler av samfunnsapparatet enn Forsvaret. Forsvaret er derfor avhengig av sivil innsats og støtte for å løse sine oppgaver i fred, krise og krig best mulig. Totalt sett utfordrer dette de tradisjonelle sivil-militære skillelinjene.

1.3 VEKST INNENFOR ALLE PERSONELLKATEGORIER

For å møte dagens trusselbilde, med rett kompetanse til rett tid, viser forsvarssjefen til at **alle personellkategorier må økes**. Skalerbarheten i dagens vernepliktsmodell trekkes frem som positiv med hensyn til vekst. En økning i antall mannskaper anbefales ikke initiert før rekrutt- og fagskoler og de operative avdelingene har tilstrekkelig kapasitet, herunder også bekledning, våpen, forlegning etc. FMR omtaler at det blir viktig å bruke alle virkemidler fleksibelt både for å rekruttere og beholde relevant personell i disse kategoriene. Det omtales imidlertid som mer tidkrevende å bygge opp spesialist- og offiserskorpset med nødvendig kompetanse og erfaring. Offiserer og spesialister trenger flere års erfaring for å fylle sentrale funksjoner i styrkestrukturen. Derfor må kapasiteten ved Forsvarets utdanningssystem bli betydelig større og tilgangen på ledere (befal og offiserer) må sikres før antall spesialister og mannskaper kan økes.

1.4 EN VIDEREFØRT BASESTRUKTUR

For det fjerde anbefaler forsvarssjefen at **Forsvarets basestruktur videreføres**, men at et større volum i styrkestrukturen vil kreve en økning i bygningsmassen innenfor en rekke områder: forlegning, forpleining, velferd, idrett, garasjering, operative flater og så videre. Eksisterende baser, der tilgangen til skyte- og øvingsfelt er god, skal utnyttes.

2 FORSVARETS BEHOV ER I ENDRING

Utvalget velger å legge forsvarssjefens fagmilitære råd til grunn som **én av flere drivere** for utvalgets vurdering av hvordan Forsvaret kan bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse, herunder bidra til å utvikle et nødvendig kompetansemangfold i Forsvaret.

Utvalget oppfatter at økt reaksjonsevne, utholdenhet og evne til å håndtere samtidige hendelser, etter forsvarssjefens anbefaling, skal møtes med vekst innenfor alle personellkategorier og en økning i strukturelementer slik som fartøy, helikoptre, bataljoner mm. Utvalget oppfatter også at **MÅTEN Forsvarets oppgaver skal løses på fremover** vil endres som følge av den teknologiske utviklingen. Erfaringer fra privat næringsliv er at økt anvendelse av teknologi ikke bare endrer den enkelte arbeidsoppgave, men skaper nye behov for kompetanse, arbeidsformer og organisering.

Utvalget oppfatter at **HVEM som utfører hvilke oppgaver** også er i endring som følge av et mer sammensatt og sektorovergrepene trusselbilde. I selskaper som Telenor, Grieg Group og DnB har endringer i hvem som utfører oppgaver, f.eks gjennom strategiske partnerskap, bidratt til å skape nye behov for kompetanse, arbeidsformer og organisering internt i virksomhetene.

Utvalget utleder derfor at Forsvaret ikke kan møte behovet for vekst ved kun å gjøre «mer av det samme». Ved fortsatt å rekruttere og produsere den samme kompetansen på den samme måten vil ikke Forsvaret være kompetansemessig rustet til å møte fremtidens krav. Det må derfor løses opp i tradisjonelle strukturer som kan virke hemmende på kompetanseutvikling og mangfold. Utvalget oppfatter at Forsvaret må vri fokuset til også å fylle på med ny og mer relevant kompetanse. Utvalget ser på de vekstmuligheter som skisseres som en **unik mulighet** til å gjøre nødvendige tilpasninger i kompetansesammensetningen og med det bidra til økt operativ evne.

Hva kan utvalget bidra med? Det er vår klare oppfatning at **Forsvaret ikke trenger nok en rapport**, nok en analyse eller nok en liste over tiltak som må utredes ytterligere. Vår oppfatning til nå er at det utredes og anbefales veldig mye i Forsvaret. Utvalget oppfatter at Forsvaret nå trenger mer kraft og gjennomføringsevne til å **drive frem nødvendige endringer**. Derfor ønsker utvalget å bidra til at Forsvaret får nødvendig fleksibilitet til å anvende et større kompetansemangfold, og til å gjennomføre nødvendige endringer. Med utgangspunkt i erfaringer fra privat næringsliv kommer utvalget til å anbefale konkrete forslag til tiltak av strukturell, og kanskje også kulturell, karakter for å kunne oppnå dette.

3 UTVALGETS VIDERE ARBEID

Ut fra endringsbehovene som skisseres av regjeringen og forsvarssjefen ser utvalget noen utviklingsområder som Forsvaret raskt må ta tak i. Disse er:

- **Å øke fleksibiliteten for å styrke samspillet mellom militære, sivile og teknologi**
- **Å forsterke satsingen på å beholde og utvikle relevant kompetanse**
- **Å øke tempoet og gjennomføringskraften i strategiske endringsprosesser**

Utvalget mener at videre arbeid med disse tre utviklingsområdene vil være viktig for å identifisere og drive frem endringer knyttet til hvordan Forsvaret rekrutterer og forvalter kompetanse fremover.

Utvalget har foreløpig ikke fått tilgang til det nødvendige datagrunnlaget fra Forsvaret til å kunne dokumentere empirisk at Forsvaret ikke er godt nok rustet innenfor disse utviklingsområdene. Disse er derfor utledet fra diskusjoner og workshops i utvalget etter tre tettpakkede samlinger, til sammen ca fem arbeidsdager, med presentasjoner fra ulike deler av Forsvaret, Forsvarsdepartementet og Forsvarets forskningsinstitutt. Utvalget har i tillegg hatt to dagsbesøk til Forsvarets personell- og vernepliktsenter på Hamar og Cyberforsvaret på Jørstadmoen.

Nye momenter og justeringer vil derfor tilkomme før utvalget skal levere endelig rapport i juni 2020.

3.1 ØKT FLEKSIBILITET FOR Å STYRKE SAMSPILLET MELLOM MILITÆRE, SIVILE OG TEKNOLOGI

3.1.1 Endrede kompetansebehov

Utvalget oppfatter at et mer uforutsigbart trusselbilde øker behovet for å ha et mangfold av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger³ som gjør det mulig å mestre uforutsette oppgaver og økende grad av usikkerhet og kompleksitet. Utvalget oppfatter at evnen til å takle uforutsigbarhet, usikkerhet og raske endringer blir stadig viktigere.

Når trusselbildet er mer sektorovergripende øker den gjensidige avhengigheten med det sivile samfunnet. Det betyr i praksis at operativ evne i økende grad skapes i et samspill mellom militære og sivile der både egne ansatte, andres ansatte, vernepliktige, sivile og allierte aktører samvirker. Utvalget mener derfor at kompetanse og erfaring fra andre samfunnssektorer, og kunnskap om hvordan det sivile samfunnet er bygget opp og fungerer, blir viktigere fremover. Dette bør i økende grad påvirke hvordan Forsvaret bemanner og utvikler egen organisasjon og kompetanse.

Den teknologiske utviklingen vil ha økende innvirkning på oppgavene Forsvaret skal løse og hvordan de skal løses. Dette stiller ikke bare krav til økt teknologisk kompetanse, men også økt evne til nytenkning slik at Forsvaret kan nyttiggjøre seg de nye løsningene teknologien tilbyr. I tillegg vil en av de viktigste kompetanseendringene være å forstå hvordan Forsvaret skal organisere seg rundt den nye teknologien, og omsette og anvende den til å endre arbeidsprosessene og forbedre grensesnittene både i Forsvaret og mot andre etater og aktører. Ledere i Forsvaret må ha et bevisst strategisk forhold til hvordan læring benyttes for å endre og utvikle organisasjonen i nye retninger. Forsvarets digitaliseringsstrategi⁴ viser til en lav digital modenhet i Forsvaret og en manglende endringskompetanse. Dette medfører lav gjennomføringsevne på konkrete initiativ og lavt fokus på kontinuerlig forbedring og innovasjon. Det vises til et behov for et betydelig løft innen kompetanse, kultur, styring og organisering. Utvalget identifiserer også et behov for sterkere fokus på samspillet mellom mennesker og teknologi. En vellykket integrasjon mellom teknologi, prosesser og mennesker vil medføre smartere beslutninger og optimalisering av daglige oppgaver.

Forsvaret har med andre ord **behov for ny kompetanse raskt** for å møte de endringsbehovene som skisseres over. Vår foreløpige oppfatning er at kjernen i denne utfordringen knytter seg til et konservativt og til dels rigid system for rekruttering og forvaltning av personell. Denne forvaltningspraksisen står i kontrast til hvordan næringslivet møter tilsvarende trender og behov for ny eller endret kompetanse.

3.1.2 Kompetansemangfold

Vi vil i det videre arbeidet se nærmere på hvordan Forsvaret tiltrekker og rekrutterer, men også hvem som kommer inn og når de kommer inn. Kanskje må førstegangstjenesten som rekrutteringsbrønn utnyttes bedre? Kanskje må den suppleres med andre veier inn? Ikke bare nedenfra og opp, men også sideveis? Utvalget er opptatt av hvordan **fleksibiliteten kan økes** for å møte et **mangfoldig behov for kompetanse** - særlig knyttet til yrkes- og erfaringsmessig mangfold, men også når det gjelder demografisk, kulturelt og kognitivt mangfold. Økt fokus på mangfold vil styrke og sikre et bredere beslutningsgrunnlag når oppgaver skal løses på nye måter. Seleksjonskriterier og rekrutteringspraksis må speile **differensierte og fremtidsrettede behov**, og

³ Definisjon av kompetanse: *Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*, hentet fra Strategisk kompetansestyring, Linda Lai (1997)

⁴ Digitaliseringsstrategi i Forsvaret, utgitt i 2018

kriteriene må derfor hyppig evalueres og tilpasses utviklingen i trusselbildet og andre relevante rammebetingelser.

3.1.3 Gruppering av kompetanseområder

Vi oppfatter at grupperingen av personellet Forsvaret anvender i dag gir lite fleksibilitet og er så grovmasket at den ikke sier så mye. En inndeling i sivile og militære, offiserer og spesialister, OR 2-4, OR 5-9 og OF 1-9 virker å stå i veien for en mer fleksibel forvaltning som vektlegger kompetanse. Utvalget mener en **gruppering av kompetanseområdene i «kompetansefamilier»** skaper bedre muligheter for å styre strategisk og forvalte hvert kompetanseområde på tvers av forsvarsgrener og driftsenheter. Forsvaret må vite hvilke kompetanseområder som skal vokse. Eller når de må begynne omskolering av personellet fordi et kompetanseområde fremover blir utdatert og irrelevant. Utvalget vil også se dette i sammenheng med at personell som slutter har **behov for å kunne oversette den kompetanse og erfaring** de har tilegnet seg til et sivilt språk som forstås og verdsettes også utenfor Forsvaret. Dagens begrepsbruk knyttet til militær stilling, kompetanse og erfaring gir lite gjenkjennelighet sivilt. Begrepsbruken kan også begrense Forsvarets evne til å tiltrekke seg kompetanse fra det sivile, og medføre at samfunnet i for liten grad får nyttiggjort seg den investeringen som er gjort i militært ansatte.

3.1.4 Utveksling av kompetanse

Det bør skisseres andre karriereveier enn den «tradisjonelle» livslange karrieren internt i Forsvaret. Utvalget er opptatt av at erfaring ervervet utenfor sektoren tillegges større verdi. Det må bli lettere å **gå inn og ut** av Forsvaret uten å tape på det som individ eller å oppleve at erfaring ervervet utenfor Forsvaret ikke gir noen uttelling i Forsvaret. Hvis avstanden fra Forsvaret til det sivile samfunnet blir for stor kan det bli mer krevende å forsvare landet mot sektoroverskridende trusler i samspill og samarbeid med andre aktører utenfor forsvarssektoren. Kunnskap, erfaring og **gjensidig forståelse for det sivile samfunnet** blir antakelig viktigere når sivile og militære i økende grad sammen bidrar til å sikre Norges suverenitet, territorielle integritet og politiske handlefrihet⁵. Utvalget tror Forsvaret må unngå å bli et «lukket samfunn» og bli flinkere til å følge sivile trender og ikke lage systemer, strukturer og «stammespråk» som hindrer et **smidig samspill med det sivile samfunnet**. Dette blir antakelig også viktigere når Forsvaret uttaler at de skal gjenspeile samfunnets mangfold⁶. Det norske samfunnet er blitt mer mangfoldig. Det stiller også økte forventninger til hvordan Forsvaret positivt skal kunne utnytte dette.

3.1.5 Gjensidig avhengighet mellom militært og sivilt ansatte

Utvalget oppfatter at **både militært og sivilt ansatte i Forsvaret er viktige** for Forsvarets operative evne. De er gjensidig avhengige av hverandre, og må derfor respekteres som likeverdige. Utvalget oppfatter at det må tydeliggjøres innenfor hvilke fagområder det er naturlig med en større andel av sivilt tilsatte og hvor en større andel av militært tilsatte er mest relevant. Oppgavens karakter, og kompetansen til å løse den, må være styrende. En rigid praktisering bør ikke legges til grunn. Utvalget tror det er mer å hente hva gjelder å **rendyrke anvendelsen av militært utdannet personell** der oppgavene nettopp krever utdanning innenfor det å planlegge, lede og gjennomføre militære operasjoner, eller at oppgaven utføres i et miljø der personellet må ha militærfaglige grunnferdigheter for å kunne forsvare seg selv. Vi tror at tradisjonelle tankemønstre om hvem som kan lede hva må utfordres. Selv om det finnes **karrierestillinger for sivilt ansatte** i Forsvaret i dag, tror vi det finnes et større potensial for å gjøre det enda mer attraktivt for dyktige sivile i Forsvaret.

⁵ Prop. 151 S (2015–2016) Kampkraft og bærekraft. Langtidsplan for forsvarssektoren

⁶ Forsvarets verdigrunnlag, forsvaret.no

3.1.6 Utnytte markedet

Enkelte kompetansegrupper er svært ettertraktet arbeidskraft i Norge. Det er ikke nok av dem, og det utdannes heller ikke nok av dem. Som følge av den økende teknologiske utviklingen vil Forsvaret bli langt mer avhengig av å tiltrekke seg, og utvikle sin **andel av denne ettertraktede arbeidskraften**. Der knappheten er stor må Forsvaret bli flinkere til å **dele på kompetansen og skape en læringskultur**. Muligheten for å inngå ulike typer partnerskap, og å lage avtaler som er vinn-vinn både for Forsvaret, bedrifter og individer, må utforskes bredt.

Utvalget tror **markedet kan utnyttes bedre**, men at det må systematiseres og koordineres. Både det sivile utdanningssystemet, privat næringsliv og andre offentlige virksomheter kan være relevante samarbeidspartnere. Vi ser at Forsvaret i enda større grad kan definere tydeligere hva som er kjerneleveransen og la andre bidra innenfor øvrige områder. Knapphet innenfor enkelte kompetanseområder gjør at kritisk kompetanse må anvendes der den til enhver tid gir størst verdi. Dette krever en mer dynamisk tilnærming til mobilitet og samarbeid på tvers. Økt strategisk samarbeid må trenes og øves både for fred, krise og krig, så ikke nye og andre samtidighetsutfordringer mellom Forsvaret og det sivile samfunn skapes.

Forsvarssjefen refererer til at det er tidkrevende å bygge opp spesialist- og offiserskorpset. Utvalget vil være opptatt av hvordan Forsvaret i større grad kan **utnytte ferdig utdannet arbeidskraft** fra sivile utdanningsinstitusjoner og deretter gi dem tilstrekkelig militær tilleggsutdanning.

3.2 FORSTERKET SATSING PÅ Å BEHOLDE OG UTVIKLE RELEVANT KOMPETANSE

Personellet har hovedrollen når det skal leveres på økt reaksjonsevne, utholdenhet, bidrag til NATO og internasjonale operasjoner, og evne til samtidighet. Forsvarets behov vil i økende grad utfordres av individets behov når disse kravene øker. En distribuert basestruktur, gjerne et godt stykke unna en by, antas å skape enda større utfordringer for Forsvaret når det gjelder å rekruttere og beholde riktig kompetanse.

3.2.1 Differensierte virkemidler

Vi tror ikke behovene fremover kan møtes med enhetlige løsninger. Vi tror Forsvaret må åpne for en større grad av **differensiering av virkemidler** knyttet til å rekruttere og beholde relevant kompetanse. Kanskje er det også nødvendig med en geografisk differensiering av virkemidlene eller en differensiering knyttet til særlig viktige kompetanseområder. Forsvaret må være en moderne og attraktiv arbeidsgiver som kan møte det enkelte individ med fleksible løsninger. Utvalget oppfatter at dette blir viktigere fremover.

3.2.2 Individet i sentrum

Utvalget oppfatter at personellet må settes **mer i sentrum**. Hvert individ har **ulike behov**. Insentivstruktur og rammer som regulerer arbeidsforholdet må så langt det er mulig tilpasses behovet for fleksibilitet og individets behov til ulike tider. Dette må selvfølgelig sees i sammenheng med arbeidsgivers behov. Uten den rette balansen vil konsekvensen gå ut over den operative evnen. I denne sammenhengen tror vi den enkelte leder må få mer handlingsrom til å møte egne medarbeideres behov. Forsvaret må se på muligheter for å være **«fleksible når de kan»**, slik at individets behov i større grad kan imøtekommes. Dette kan være spesielt relevant i enkelte livsfaser.

3.2.3 Økt synlighet

I en virksomhet på om lag 15 000 ansatte bør potensialet for karriere- og kompetanseutvikling være stort. I tillegg er 8 000 vernepliktige hvert år inne til tjeneste noe som utgjør en unik rekrutteringsbrønn til videre tjeneste i Forsvaret. Utvalget opplever at en økende digitalisering av de

muligheter som finnes i Forsvaret er nødvendig. Utvalget vil være opptatt av hvordan Forsvaret kan **øke synligheten for stillinger** i Forsvaret. **Digitale løsninger** som er tilgjengelige for både de som arbeider i Forsvaret, og den store populasjonen utenfor forsvarssektoren, vil bli vektlagt. Dette antas å være en viktig forutsetning for å få til mer utveksling med det sivile.

3.2.4 Livslang læring

Utvalget erfarer at kompetanseutvikling fremover i langt større grad må tilrettelegges for at personellet kan **lære noe nytt gjennom hele yrkeskarrieren**, og endre arbeidsområder i takt med Forsvarets fremtidige kompetansebehov. I denne sammenheng er det viktig at personellet opplever at de også har et ansvar for egen kompetanseutvikling for å være relevante for fremtiden. For Forsvarets del antas dette ytterligere å øke behovet for strategisk kompetanseutvikling og -styring og setter et nytt press på HR-funksjonene som kan støtte ledere og personell på ulike nivåer.

3.3 ØKT TEMPO OG GJENNOMFØRINGSKRAFT I STRATEGISKE ENDRINGSPROSESSER

Utvalgets erfaring fra næringslivet er at strategiske endringsprosesser krever tydelig topplederforankring og tydelig styring og ledelse fra toppledernivået. Dette gjelder ikke bare for gjennomgripende områder som digitalisering og anvendelse av ny teknologi, men like mye for utvikling og styring av kompetanse. Flere sivile virksomheter har løftet kompetanse opp til å være i kjernen av forretningsstrategier og implementering av disse.

Utvalget vil rette oppmerksomheten mot **hvordan Forsvaret organiserer seg** innenfor områder med høy endringstakt og høy strategisk viktighet for å sikre tempo og gjennomføringskraft i endringsarbeidet.

Anvendelse av data er avgjørende for å gi beslutningstakere riktig informasjon til rett tid. Uten det vil det ikke være mulig å styre mot et nytt vedtatt mål. Utvalgets utgangspunkt er at data må ha tilstrekkelig kvalitet og at den først gir effekt når den **sammenstilles, tilgjengeliggjøres og deles med relevante aktører**. Det forutsetter **nødvendig analysekapasitet** slik at enkeltstående dataelementer kan bli til faktabaserte beslutningsgrunnlag. Det viktigste med data og analyser er at kvaliteten er tilstrekkelig til å vise retning og trender.

4 AVSLUTTENDE BEMERKNINGER

Forsvarssjefen anbefaler i FMR et økt volum av mannskaper og ansatte. Utvalget antar at dette **behovet** vil påvirkes ved en strengere rendyrking av anvendelsen av militært utdannet personell, gjennom bruk av en større andel sivile innenfor relevante fagområder, ved at markedet utnyttes i enda større grad, eller ved at det sivile utdanningssystemet tar en større del av utdanningsløpet. Dette forsterker, etter utvalgets mening, behovet for å tenke nytt og **ikke kun gjøre «mer av det samme»** dersom muligheten for vekst skulle bli politisk gjennomførbar.

Utvalget opplever at Forsvaret har en **unik mulighet** til å anvende et mulig vekstscenario til å møte behovet for ny kompetanse. Enhver endring gir momentum for raskere å kunne tilpasse en organisasjon til nye behov. I lys av dette er det vår foreløpige oppfatning at et vesentlig hinder i den sammenheng knytter seg til et konservativt og til dels rigid system for rekruttering og forvaltning av personell. Dette er i kontrast til hvordan næringslivet identifiserer beste praksis for å møte arbeidsmarkedstrender og behov for ny kompetanse. Utvalget opplever at det er **behov for å ta nye veivalg og at dette må skje raskt** dersom de iboende mulighetene i et vekstscenario skal kunne utnyttes optimalt.

Utvalget har som mål å komme med konkrete forslag til **HVORDAN Forsvaret kan få nødvendig fleksibilitet til å anvende et større kompetansemangfold**. Utgangspunktet er behovet for et mer robust forsvar med forbedret reaksjonsevne, utholdenhet og evne til å håndtere samtidige hendelser innenfor rammen av et mer sammensatt og sektorovergripende trusselbilde. Utvalget vil også foreslå **HVORDAN Forsvaret kan få mer kraft og gjennomføringsevne** til å drive frem nødvendige endringer.

Forslagene vil være så konkrete at de kan omsettes til handling.

