

Försvarsmakten och våra krigsförband  
verkar, syns och respekteras  
i Sverige och utomlands



# FÖRSVARSMAKTEN

## ÅRSREDOVISNING

# 2010

BILAGA 2 – PERSONALBERÄTTELSE





# **FÖRSVARSMAKTENS ÅRSREDOVISNING 2010**

## **BILAGA 2**

PERSONALBERÄTTELSE

2011-02-18

23 386:52687

Omslagsfoto: FBB (bildmontage)

Grafisk produktion: Försvarmakten, FMLOG, APSA, Grafisk produktion – Stockholm februari 2011

## Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTANDE SLUTSATSER .....</b>	<b>3</b>
<b>STYRNING AV FÖRSVARSMAKTENS PERSONALFÖRSÖRJNING.....</b>	<b>4</b>
RESULTAT .....	5
UTVECKLING AV PERSONALFÖRSÖRJNING .....	6
INTERNATIONELL ARBETSSKYLDIGHET.....	6
PROGRAM PROCESSUTVECKLING HR OCH PRIO .....	7
FÖRSVARSMAKTENS VÄRDEGRUND.....	7
SLUTSATSER .....	8
<b>ATTRAHERA .....</b>	<b>8</b>
RESULTAT .....	8
SLUTSATSER .....	14
<b>REKRYTERA .....</b>	<b>15</b>
RESULTAT .....	15
GENOMFÖRD VERKSAMHET FÖR UTVECKLING AV REKRYTERINGEN .....	16
SLUTSATSER .....	16
<b>UTVECKLA.....</b>	<b>17</b>
KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSSYSTEMET.....	17
PERSONALUTVECKLINGSPROCESSEN .....	18
LÄNGRE TID I BEFATTNING .....	19
NIVÅHÖJANDE PERSONALUTBILDNING .....	19
SLUTSATSER .....	20
<b>NYTTJA .....</b>	<b>21</b>
PERSONALVOLYMER .....	21
TIDVIS TJÄNSTGÖRANDE INKLUSIVE RESERVOFFICERSSYSTEMET .....	28
LÖNEUTGIFTSUTVECKLING.....	31
VILLKORS- OCH AVTALSARBETE.....	31
ARBETSMILJÖARBETE .....	32
<b>AVVECKLA.....</b>	<b>35</b>
KARRIÄRVÄXLING .....	35
RESULTAT .....	36
SLUTSATSER .....	37

## TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1 Nyckeltal 1 .....	5
Tabell 2 Nyckeltal2 .....	5
Tabell 3 Rekrytering till aspirantutbildning .....	15
Tabell 4 Rekrytering till GMU, omgång 1 .....	16
Tabell 5 Antal studerande på ”nivåhöjande” personalutbildning 2010 .....	19
Tabell 6 Tillgång, antal anställda av olika personalkategorier i Försvarmakten 2010-12-31 .....	21
Tabell 7 Könsfördelning alla anställda individer, läget 2010-12-31 .....	21
Tabell 8 Årsarbetskrafter 2010.....	21
Tabell 9 Antal tillsvidareplacerade yrkesofficerare i Försvarmakten 2010-12-31 .....	22
Tabell 10 Andel YO kvinnor/antal YO totalt, historik.....	22
Tabell 11 Antal YO totalt i Försvarmakten per grad, 2010-12-31.....	23
Tabell 12 Medelålder yrkesofficerare .....	24
Tabell 13 Medelålder yrkesofficerare, historik .....	24
Tabell 14 Antalet tjänstlediga yrkesofficerare, historik .....	24
Tabell 15 Antal civilanställda 2010-12-31 (tillsvidareanställda + visstidsanställda) .....	25
Tabell 16 Andelen civilanställda kvinnor .....	25
Tabell 17 Snittålder civila .....	26
Tabell 18 Medelålder civila, historik .....	26
Tabell 19 Antal reservofficerare totalt i Försvarmakten, 2010-12-31 .....	29
Tabell 20 Nyttjandet av reservofficerare i Försvarmakten under 2010 .....	29
Tabell 21 Antal tjänstgöringsdagar för reservofficerare under 2010 .....	29
Tabell 22 Avgångar reservofficerare under 2010 uppdelat på avgångsorsak.....	29
Tabell 23 Nyanställningar av reservofficerare under 2010 .....	30
Tabell 24 Antal reservofficerare totalt i Försvarmakten per grad, 2010-12-31 .....	30
Tabell 25 Medelålder för reservofficerare 2010-12-31 .....	31
Tabell 26 Medelålder reservofficerare, historik .....	31
Tabell 27 Löne- och personalavvecklingsutgifter i 2010 års priser (mkr) .....	31
Tabell 28 Procentuell total sjukfrånvaro i Försvarmakten 2006-2010 för alla personalgrupper fördelat på kön .....	32
Tabell 29 Procentuell sjukfrånvaro i Försvarmakten 2006-2010 för civila fördelat på kön .....	32
Tabell 30 Procentuell sjukfrånvaro i Försvarmakten 2006-2010 för yrkesofficerare/GSS fördelat på kön.....	33
Tabell 31 Procentuell sjukfrånvaro 2006-2010 fördelat på ålder.....	33
Tabell 32 Kort- och långtidssjukfrånvarons procentuella andel av den totala sjukfrånvaron .....	33
Tabell 33 Resultaten av karriärväxling 2006-2010 .....	35
Tabell 34 Fördelningen av män respektive kvinnor som karriärväxlat perioden 2006-2010 .....	36
Tabell 35 Avgångsorsak YO .....	36
Tabell 36 Avgångsorsak civila, tillsvidareanställda.....	37
Tabell 37 Avgångsorsak beredskapssoldater och förstärkningssoldater (GSS/K) .....	37

## FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 Utvecklingen av antal årsarbetskrafter under året jämfört med planerat .....	22
Figur 2 Ålderstruktur yrkesofficerare .....	23
Figur 3 Medelvärde, tjänstlediga årsarbetskrafter för hela 2010.....	24
Figur 4 Utvecklingen av civila årsarbetskrafter under året .....	25
Figur 5 Åldersstruktur civila. OBS: De äldre anställda över 65 år är tillsyningsmän som bor nära militära anläggningar.....	26
Figur 6 Fördelningen av årsarbetskrafter (ÅA) på tjänstledighetsorsaker.....	27
Figur 7 Sammanställning anställda gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K) Årsarbetskraft.....	28
Figur 8 Åldersstruktur för samtliga reservofficerare 2010-12-31 .....	30

## Sammanfattande slutsatser

Den 1 juli 2010 förändrades förutsättningarna för Försvarsmaktens personalförsörjningssystem i grunden. Övergången till en personalförsörjning som i första hand ska vila på frivillighet och inte längre huvudsakligen på en totalförsvarsplikt kommer att öka tillgängligheten. Förändringen bör enligt myndighetens mening beskrivas som en samhällsreform med säkerhetspolitiska förtecken. Regeringens krav på operativ handlingsfrihet med insatsorganisationen inom och utom vårt lands gränser är tydligt och utgör en stark drivkraft i det förändringsarbete som pågår inom personalförsörjningssystemet.

Det är Försvarsmaktens ansvar att tillgodose de personella behov som följer med de krav som regeringen uttryckt i bl.a. inriktningsbeslutet. En av de viktigaste slutsatserna under 2010 är att personalförsörjningsreformen förutsätter att samhället sluter upp kring de principer som riksdagen och regeringen lagt till grund för den militära personalförsörjningen. Behovet av att förankra de nya principerna i samhället är särskilt tydligt när det gäller de tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldaterna och sjömännen. För att det ska vara möjligt för denna personal att förena ett civilt yrkesliv med återkommande tjänstgöringsperioder i Försvarsmakten behövs såväl en författningsreglerad rätt till tjänstledighet och skydd för anställning som en positiv inställning till sådan tjänstgöring hos privata och offentliga arbetsgivare.

Två exempel som visar att samhällsförankringen pågår är den nyligen undertecknade överenskommelsen med Arbetsförmedlingen och det avtal om bl.a. relativt långa tidsbegränsade anställningar för gruppbefäl, soldater och sjömän som parterna på den statliga arbetsmarknaden slöt under 2010. Avtalet var banbrytande och visar att parterna är beredda att ta det ansvar som följer med statsmaktens försvarspolitiska inriktning och med principerna för den arbetsgivarpolitiska delegeringen i staten.

Attraktionskraften är en av de största utmaningarna för närvarande. För att det ska vara möjligt att tillgodose regeringens krav på att huvuddelen av personalen i förbanden 2014 ska bestå av rekryterad personal är det nödvändigt att Försvarsmakten är och är känd som en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats. Utfallet av den första rekryteringen till den grundläggande militära utbildningen belägger att rekryterings- och attraktionskraft handlar om väsentligt mer än bara antalet sökande.

Försvarsmakten har i enlighet med inriktningsbeslutet intensifierat arbetet med sådana åtgärder som medför att personalen kan användas i insatser i Sverige, i närområdet och utanför närområdet. Det viktigaste exemplet är den internationella arbetskyldighet som beslutades i juli 2010 där ca 97 procent av de anställda omreglerade sin anställning.

Personalförsörjningsarbetet har i en ökande omfattning kunnat stödjas av Försvarsmaktens resurs- och ekonomiledningssystem (system PRIO) och Försvarsmakten kan nu skönja de goda effekter som systemet kommer att ge. Mycket arbete återstår innan PRIO med de därtill kopplade processerna och arbetsmetoderna kan användas fullt ut. Ett exempel på de begränsningar som rått under 2010 är att det ännu inte varit möjligt att genomföra en lönekartläggning med stöd av PRIO.

Under 2010 har Försvarsmakten inte nått så långt som planerat i arbetet med att reformera personalförsörjningssystemet. Några exempel är att andelen kvinnor inte ökat i den omfattning som är önskvärd, att integritetsaspekterna på informationen i PRIO inte har belysts i nödvändig omfattning och att inflödet i reservofficerssystemet är för låg sett mot insatsorganisationens långsiktiga behov.

Avslutningsvis kan Försvarsmakten konstatera att resultatet av 2010 års arbete belyser den osäkerhet som finns i personalförsörjningsreformen. Vårt land har ingen egen erfarenhet om

de mekanismer som påverkar personalförsörjningen i ett frivilligt försvar. Andra länders erfarenheter av motsvarande omställningar har sitt värde men varje lands situation är unik och därför kan inga långtgående slutsatser byggas på dessa erfarenheter. Försvarsmakten har en plan för hur insatsorganisationen ska försörjas med frivilliga i enlighet med regeringens styrning. Planen grundas på de bästa antaganden som har kunnat göras. Enligt Försvarsmaktens mening är osäkerheten störst kring i vilken takt som det kommer att vara möjligt att anställa tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän. Till detta bör läggas den osäkerhet som också finns beträffande hur länge som både tidvis och kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän kommer att välja att stanna i sina anställningar. Dessa frågor kommer att vara föremål för särskilda arbeten under 2011.

### **Styrning av Försvarsmaktens personalförsörjning**

För att förbättra Försvarsmaktens personalförsörjning pågår kontinuerliga utvecklingsarbeten. Nedan redovisas det arbete som inom ramen för styra personalförsörjning under 2010 bedrivits inom tre prioriterade HR-relaterade utvecklingsprojekt:

- Utveckling av personalförsörjning
- Internationell arbetsskyldighet
- Program Processutveckling HR och PRIO

Vikten av att bredda rekryteringsbasen för att uppnå en användbar, tillgänglig och flexibel insatsorganisation är uppmärksammas sedan flera år tillbaka och har under 2010 uppmärksammas bl.a. i Försvarsmaktens deltagande i internationella insatser. Det finns åtskilliga situationer i insatser där det är ett måste att ha kvinnor med för att ens kunna lösa uppgifter på operativ/taktisk nivå. Att öka andelen kvinnor i Försvarsmaktens insatser innebär en högre effektivitet och flexibilitet i insatsområden och är en förutsättning för att lösa uppgiften. Ett förändringsarbete som genomförts under 2010 är utvecklingen av kraven som anges i kravprofiler till befattningar, vilka motsvarar de lägsta grundkrav som Försvarsmakten ställer på ingångsbefattningen. De fysiska kraven är generellt sänkta jämfört med tidigare (HKV 2009-12-10, 02 300:68451). På detta sätt vill Försvarsmakten öppna upp möjligheten att nå ett bredare urval och också öka möjligheten att rekrytera fler kvinnor. Dock har resultatet från tidigare mönstringar och den pågående rekryteringen till grundläggande militär utbildning (G-MU) utbildningsomgång 1 visat att kvinnor generellt har svårare att uppnå de kravnivåer som Försvarsmakten har ställt/ställer på muskelstyrka. Analysen av vad som behöver göras fortsätter 2011.

## Resultat

### Förändra personalförsörjningen.

#### Nyckeltal 1

**Andel gruppbefäl, soldater & sjömän (GSS) i förhållande till mål.**  
Tillgång/mål (per år) i Försvarets utvecklingsplan (FMUP).

#### Beskrivning

Nyckeltalet visar uppbyggnaden av kategorin gruppbefäl soldater och sjömän (GSS) årsvis, mot de mål som är fastställda. Uppbyggnaden av antalet kontinuerligt (K) samt tidvis (T) tjänstgörande GSS är en förutsättning för den förändrade personalförsörjningen.

#### Resultat

2010	Mål 2010	Mål 2013
82,5 % (GSS/K)	2 800 st. (GSS/K)	4 500 st. (GSS/K)
Ej mätbart nu (GSS/T)	2 500 st. (GSS/T)	4 650 st. (GSS/T)
Ej mätbart nu (HAGS)	13 600 st. (HAGS)	14 700 st. (HAGS)

Tabell 1 Nyckeltal 1

Källa: Systemstöd PRIO

GSS/K – Gruppbefäl, soldater och sjömän/Kontinuerligt tjänstgörande.

GSS/T – Gruppbefäl, soldater och sjömän/Tidvis tjänstgörande.

HAGS – Hemvärnsavtal gruppbefäl och soldater

#### Analys

Målet för GSS/K för 2010 (2 800) nåddes till 82,5 procent. En nedgång av antalet noteras i december, detta p.g.a. reduceringar av antalet utlandstjänstgörande i Adenviken och Kosovo. För GSS/T existerar en tillfällig övergångslösning fram till 2012, innan dess saknas författningsstöd för denna kategori.

#### Jämförbarhet (trend)

Utveckling och trender kan mätas först under de kommande åren.

#### Jämställdhet

#### Nyckeltal 2

**Andel kvinnor och män**  
Andel kvinnor/totalt antal kvinnor per kategori

#### Beskrivning

Nyckeltalet visar antalet anställda kvinnor i förhållande till totalt antal anställda per kategori.

#### Resultat

2008	2009	2010
4,7 % (yrkesofficerare)	5,0 % (yrkesofficerare)	5,1 % (yrkesofficerare)
38,1 % (civila)	37,1 % (civila)	37,9 % (civila)
6,7 % (GSS/K)	12,3 % (GSS/K)	9,8 % (GSS/K)

Tabell 2 Nyckeltal 2

Källa: Systemstöd PRIO – data är jämförbara över åren.



### *Analys*

Andelen civila kvinnor har fortsatt minska marginellt under de senaste åren. Orsaken är här främst outsourcing av Försvarmaktens restauranger tidigare år, där de flesta anställda var kvinnor. En svag ökning har dock skett senaste året. Se vidare tabell nr 10 och 16.

### *Jämförbarhet (trend)*

Andel kvinnor bland yrkesofficerare är lågt, en långsam ökning kan noteras. Dock är andelen kvinnor bland de "yngre kategorierna" högre (specialistofficerare samt GSS/K).

## **Utveckling av personalförsörjning**

### *Personalanalyser*

GAP-analysarbetet utvecklas fortfarande till att ge bättre underlag för styrningen av personalförsörjningen. De tekniska förutsättningarna för att kunna genomföra behovs- och tillgångsanalyser på kompetensnivå föreligger ännu inte. Emellertid har Personalstaben under 2010 genomfört en rundresa till samtliga organisationsenheter. Syftet med rundresan har varit att dialogisera metodik och metod för kommande analyser och personalförsörjningsplanering. Då förutsättningar för en systematisk analys inte funnits har däremot dialog genomförts för att skapa en uppfattning om personalförsörjningen. Under rundresan har också administrativa fel i system PRIO uppmärksammats vilket lett till ökad precision i analyser och rapporter.

### *Erfarenheter från utvecklingsarbetet*

Erfarenheter av nyttjandet av att anställa och nyttja soldater och sjömän finns inom i huvudsak två delar av Försvarmakten; den tidigare utlandsstyrkan och specialförbanden. Under 2010 har erfarenhetssammanställning gjorts vid specialförbanden syftande till att förbereda införandet av anställda soldater på stor bredd.

## **Internationell arbetskyldighet**

### *Resultat*

- Sedan 2011-01-01 omfattas samtliga anställda av internationell arbetskyldighet som del av villkoren för sin anställning med undantag för det som anges nedan.
- 233 medarbetare som svarat nej till omreglering av sin anställning till att omfatta internationell arbetskyldighet är undantagna och tills vidare fortsatt anställda. Av dessa är 171 officerare med fullmakt, vilka inte kan sägas upp. 28 officerare utan fullmakt och 29 civilanställda är inte uppsagda, då deras kompetens behövs för verksamheten under tiden som ersättare som omfattas av internationell arbetskyldighet rekryteras. När sådan ersättare finns kommer de som svarat nej att sägas upp.
- Försvarmakten har sagt upp 452 medarbetare som svarat nej till att omreglera sin anställning till att omfatta internationell arbetskyldighet
- Huvuddelen av reservofficerarna har svarat ja till att omreglera sin anställning till att även omfatta internationell arbetskyldighet. Cirka 1 600 reservofficerare har svarat nej och är under uppsägning. Ytterligare cirka 1 800 reservofficerare har inte nåtts av informationen om internationell arbetskyldighet eller ännu inte svarat. Försvarmakten kommer att under 2011 fortsätta söka kontakt med dessa för att få ett aktivt ställningstagande från vederbörande.

***Genomförd verksamhet***

Den 2 juli 2010 beslutade överbefälhavaren att varje medarbetare, som då hade en anställning i Försvarsmakten, senast den 20 september 2010 skulle ta ställning till att anställningen även skulle omfatta internationell arbetsskyldighet.

**Program Processutveckling HR och PRIO*****Resultat***

- Processtrukturen för HR har utvecklats och dokumenterats med tydliggjorda samband mellan HR-processerna och mellan Försvarsmaktens övriga processer.
- Processen Styra personalförsörjning har utvecklats och dokumenterats som ett paraply för HR processerna för samordnad planering, uppföljning och initiering av åtgärder.
- Verksamhetsförvaltning för styrning av behovet av ändringar i IT-stödet har etablerats.

***Genomförd verksamhet***

Processutveckling har drivits för HR-processerna Styra Personalförsörjning, Attrahera, Rekrytera, Internt personalförsörja (Bemanna), Personalutveckla, Utbilda, Lönebilda, Utveckla arbetsvillkor, Avveckla/karriärväxla, Personaladministration och Systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetet har bedrivits med inriktning att tydliggöra processerna med samband, arbetsdelar och ansvarsfördelning. Dessutom har samverkan med övriga Försvarsmaktens processer tydliggjorts med ansvariga för förbandsproduktionen, centrala planerings- och uppföljningsprocessen samt produktionsplaneringsprocessen.

För PRIO införanden har en omfattande verksamhet genomförts avseende förberedelser för och genomförande av PRIO införande 2 samt därtill hörande kvalitetssäkring, integration med och migrering av Palasso Lön samt förberedelser för avveckling av arvsystem. Arbetet har bedrivits med förberedelser för PRIO Införande 4 för kravställning på systemlösningen. Under slutet av året har arbetet inletts med PRIO Införande 4 för de berörda processerna Styra Personalförsörjning, Lönebilda, Utbilda och Rekrytadministration.

**Försvarsmaktens värdegrund*****Resultat***

- Försvarsmakten har utarbetat en strategi, en handlingsplan och en kommunikationsplan. Denna ska under 2011 kommuniceras och inarbetas i förbandens ordinarie verksamhet.
- Försvarsmakten har mottagit slutleverans av Bikupans arbete som dokumenterats i bokform. Syftet med detta har dels varit att samla referensmaterial från tidigare arbeten genom att återkoppla till vad som har gjorts, dels att identifiera åtgärdsförslag.

### ***Genomförd verksamhet***

Arbetet med att skapa en gemensam värdegrund har övergått till linjeorganisationen. En strategi, en handlingsplan och en kommunikationsplan har utarbetats. Målet för värdegrundsarbetet är att utveckla professionalism inom samtliga delar av Försvarsmakten genom att stärka kompetensområdet etik och moral, både i praktik och i teori.

Fokus har legat på att utvärdera det föregående värdegrundsarbetet och att påbörja integrationen av värdegrund i central planering och styrning. Syftet är tydligare centrala direktiv och inriktningar samt en utveckling av uppföljnings- och utvärderingsrutiner för Försvarsmaktens värdegrundsarbete. Dessa möjliggör en lokal verksamhetsanpassning, en tydlig målbild och tydligare lokalt ansvar.

### **Slutsatser**

- En grund har skapats för utvecklingen av HR-processerna med stöd av system PRIO och förändringsledning för att etablera det förändrade arbets sättet för HR-verksamheten.

### **Attrahera**

#### **Resultat**

Under året har det bedrivits arbeten med att möta förändringen mot bakgrund av övergången från plikt till frivillighet. Det har inneburit utvecklingsarbeten med mycket korta ledtider för genomförande i varierande omfattning i verksamheten.

#### ***Ökad förståelse för förändringen och dess konsekvenser***

Övergången från plikt till frivillighet med förändrade förutsättningar leder till behov av att skapa en ökad förståelse för förändringen och dess konsekvenser vad beträffar att rekrytera och behålla medarbetare.

#### Nya målgrupper

Försvarsmaktens rekryteringsmålgrupp för gruppbefäl, soldater och sjömän har definierats med Försvarsmaktens kravprofiler som utgångspunkt och successivt klätts på med beskrivningar från undersökningar och forskning. Definitionen är könsneutral.

#### *Hårda grundkrav*

- Svenskt medborgarskap
- God vandel
- Demokratiska värderingar
- Normalbegåvad
- Inga fysiska hinder
- Psykiskt stabil

#### *Mjuka grundkrav*

- Stresstålig
- Fungerar i hierarkiska strukturer
- Har initiativförmåga
- Anpassningsbar
- Engagemang och medmänsklighet
- Gillar personliga utmaningar

- Samvetsgrann, noggrann
- Ansvarstagande

Rekryteringsmålgruppen bedöms främst återfinnas i åldersläget 18-26 år, något som beror på livets olika faser och de strukturer som påverkar individers val av den typ av yrke som gruppbefäl, soldat eller sjöman innebär.

#### Nulägesanalys av varumärket Försvarsmakten bland externa målgrupper

Undersökningar slutförda under 2010 visar att kunskapen i samhället om Försvarsmakten som organisation och arbetsgivare generellt sett är väldigt låg. Syftet med Försvarsmakten är oklart bland allmänheten. Den kunskap som finns präglas till stora delar av "lumpen", amerikanska filmer och daglig nyhetsrapportering. Bilden av Försvarsmakten har sin tyngdpunkt på de negativa sidorna. Försvarsmakten ses som en verksamhet där ekonomiska neddragningar och förbandsnedläggningar är vanligt förekommande samtidigt som myndigheten uppfattas som en statisk, hierarkisk och gammaldags organisation som saknar modern struktur och nytänkande. Ofta skiljer heller inte allmänheten på svensk eller andra försvarsmakters agerande. Sammantaget finns en stereotyp bild av Försvarsmakten som organisation och myndigheten uppfattas inte som en potentiell arbetsgivare.

Uppfattningen om Försvarsmakten som arbetsgivare är att det är en kortsiktig, snarare än långsiktig, lösning. Försvarsmakten ses som en spännande men riskfylld ojämsställd arbetsplats med starkt begränsade möjligheter till medinflytande där den anställde kan skickas ut krig, något som även uppfattas påverka förutsättningarna för balans i livet. Att tjänstgöra en tid i Försvarsmakten kan vara meriterande, problemet är bara att målgruppen inte vet för vad och med vilket värde. Bilden av ekonomiska neddragningar och förbandsnedläggningar leder till uppfattningen om en otrygg arbetsgivare. Det finns ett stort gap mellan ungas förväntan och krav på en modern arbetsgivare och den uppfattade bilden av Försvarsmakten och dess verksamhet. Den stereotypa bilden gör att Försvarsmakten inte uppfattas som en arbetsplats för alla. Kvinnor har aldrig känt sig och känner sig inte adresserade av Försvarsmakten. Kunskapsbristen har stor påverkan på intresse och ställningstagande oavsett anställning, men i synnerhet till det militära yrket och att arbeta som officer, specialistofficer, soldat eller sjöman i en bransch som aldrig funnits på arbetsmarknaden tidigare. Samtidigt präglas myndighetens kommunikation av ett språk som målgruppen inte förstår eftersom Försvarsmakten tidigare, i allt väsentligt, kommunicerat med individer som redan socialiserats i myndighetens kultur genom värnplik.

#### Försvarsmaktens arbetsgivarerbjudande gruppbefäl, soldater och sjömän

För en framgångsrik rekrytering krävs även att Försvarsmakten kan kommunicera ett arbetsgivarerbjudande som står sig i konkurrensen på arbetsmarknaden. Arbetsgivarerbjudandet framhåller de delar hos arbetsgivaren Försvarsmakten som uppfattas som attraktivt hos målgruppen.

##### 1. Göra skillnad

*Göra gott och göra skillnad. Skapa förutsättningar för andra att hjälpa utan att nödvändigtvis hjälpa själv.*

##### 2. Personlig utveckling

*Personlig resa och mognad. Utmaning, att få flytta sina gränser.*

##### 3. Spännande och viktiga arbetsuppgifter

*"Något större än jag.", Internationell arbetsplats både hemma och borta.*

##### 4. Gott kamratskap, sammanhållning och tillhörighet

*I en öppen organisation med bra värdegrund.*

#### 5. Tydligt eget ansvar

*Stort förtroende för individens förmåga.*

Arbetsgivarerbjudandet är att betrakta som ett löfte. De delar som Försvarsmakten valt att lyfta fram i arbetsgivarerbjudandet är också de delar som myndigheten ser att den kan leva upp till.

#### Nulägesanalys av varumärket Försvarsmakten bland interna målgrupper

Försvarsmakten är inne i en förändringsprocess, vilket både uppskattas och skapar oro. Samtidigt som förändringen uppfattas som positiv och intressant finns en oro för framtiden kring t. ex. nedskärningar, problem med ledarskap samt interna splittringar.

Försvarsmaktens interna identitet har både en positiv och en negativ sida. Den positiva ger att förändring och utveckling är nödvändig och välkommen, samtidigt som medarbetarna uppfattar att Försvarsmakten gör nytta och att det är ordning och reda. Den negativa sidan präglas bland annat av oro inför nedskärningar och osäkerhet. Den externa bilden bekräftas till del i den interna.

Den interna uppfattningen om Försvarsmakten som arbetsgivare är mer positiv. Försvarsmakten ses som en trygg och generös arbetsgivare med ordning och reda och som erbjuder bra och övergripande utbildningar. Verksamheten präglas av utmaningar och arbetet leder till personlig utveckling och erfarenheter som är meriterande. Men samtidigt har medarbetarna svårt att se värdet av den utveckling och de meriter arbetet ger. På grund av nedskärningar finns en utbredd känsla av osäkerhet, som också förstärks av avsaknad av information kopplat till förändringar.

#### Marknadsstrategi

Mot bakgrund av det bedömda nuläge som genomförda undersökningar påvisar har under året Försvarsmaktens marknadsstrategi utarbetats. Målsättningen är att åstadkomma en röd tråd igenom alla attraktionsskapande aktiviteter, från intresse till ansökan, och som stödjer rekryteringen av potentiella medarbetare. Strategin bygger på att analysen pekar på ett starkt samband mellan kunskap/förtroende och intresse för att arbeta i Försvarsmakten, ökad kunskap/förtroende ger större intresse. Försvarsmakten som arbetsplats och arbetsgivare lyfts fram. Alla attraktionsskapande aktiviteter rekryterar primärt till Försvarsmakten men ska även lyfta fram försvarsgrenar och funktioner och fokusera på regioner. Strategin ägnar även särskilt fokus åt kvinnor och etniciteter andra än den dominerande.

#### Strategi 1. Stärk tilltron till Försvarsmakten

Aktiviteter för att flytta perceptionen från *”nedläggningar, Afghanistan, neutralitet”* till *”effektivitet, Sverige i världen, samarbete”* hos rekryteringsmålgruppen och dess anhöriga.

#### Strategi 2. Etablera Försvarsmakten som en arbetsgivare

Aktiviteter för att sätta Försvarsmakten på kartan som en potentiell arbetsplats och arbetsgivare hos rekryteringsmålgruppen.

#### Strategi 3. Driva leads<sup>1</sup>

Tydligt mätbara attraktionsaktiviteter i syfte att skapa relationer och registrera intresse för att arbeta inom Försvarsmakten.

---

<sup>1</sup> Inom försäljning är ett lead namn på personer som har kontaktat företaget för att få mer information om en produkt eller tjänst. Leads kan genereras exempelvis genom annonsering. Med lead förstås även kontakter som ett företags egna säljare kan ha tagit och som eventuellt kan leda till att en affär genomförs.

## Marknadskommunikation

### *Yrkesinformation*

Under året har arbeten påbörjats med att se över befintlig eller från grunden utarbета yrkesinformation som berör soldater, sjömän och grundläggande militär utbildning. All information har i möjligaste mån språkpassats för att skapa en ökad förståelse bland nya målgrupper.

### *Yrkesinformatörer*

Under året har Försvarsmakten konstaterat att kommande utmaningar med att attrahera och rekrytera i den omfattning som den försvars- och säkerhetspolitiska ambitionen anger ställer krav på ett brett engagemang och deltagande inom Försvarsmakten. Därför har rollen Yrkesinformatör (YI) utvecklats. YI bidrar vid genomförande av:

- Yrkesinformation vid attraktionsskapande aktiviteter (lokalt, regionalt och centralt)
- Yrkesinformation vid rekryteringskontor
- Yrkesinformation under antagningsprövningar vid Totalförsvarets rekryteringsmyndighet (TRM)<sup>2</sup>

YI ska i första hand vara soldater och sjömän ur krigsförbanden och Hemvärn med nationella skyddsstyrkor. Att vara YI är en tillikauppgift för personal i krigsförbanden och är en naturlig del i krigsförbandens eget ansvar för bemanning. Samtliga organisationsenheter kommer att utse, utbilda och nyttja YI 2011.

Organisationsenheter som under det gångna året haft tillgång till yrkesinformatörer har positiva erfarenheter. Det bedöms vara en framgångsfaktor att kunna ha rekryterande personal som också är representativ för dem som ska attraheras och rekryteras. En viktig erfarenhet är att nyttjandet av yrkesinformatörer vid antagningsprövningarna vid TRM ökar de sökandes intresse samtidigt som de avlastar yrkesvägledningen genom att de sökande då har en större kunskap om vilka möjligheter som finns.

### *Rekryteringskontor*

Det finns ett behov att möta potentiella medarbetare på platser där de ofta är. När det gäller ungdomar är Försvarsmakten närvaro i större städer viktig. Ett sätt att möjliggöra närvaro är genom rekryteringskontor varför ett sådant utvecklingsarbete initierats under det gångna året, med ambitionen om etablering under 2011. Försvarsmakten undersöker förutsättningarna för att skapa fasta, centralt belägna rekryteringskontor i större städer. Dessutom undersöks förutsättningarna för att skapa rörliga kontor som kan flyttas till platser där behov finns. Samtliga dessa kontor är avsedda att bli resurser för hela Försvarsmaktens attraktion och rekrytering som kan nyttjas av samtliga organisationsenheter.

### *Ungdomsverksamhet*

Ungdomsverksamheten är verksamhet som syftar till att nå ungdomar under 20 år och utgörs av ungdomsutbildningar, skolsamverkan, skolinformation, praktik etc. Verksamheten genomförs på uppdrag av Försvarsmakten genom organisationsenhet eller av frivilligorganisationerna.

Under året har utveckling påbörjats av ledning, samordning och genomförande av Försvarsmaktens ungdomsverksamhet. Detta för att med ett tydligare syfte etablera relationer med ungdomar för stöd till att öka attraktionskraften för Försvarsmakten. Strävan är att i högre

---

<sup>2</sup> f.d. Pliktverket

grad än idag samordna ungdomsverksamheten med de frivilliga försvarsorganisationerna och uppnå en ökad kontinuitet.

### *Arbetsförmedlingen*

Arbetsförmedlingen är en viktig kanal ut mot arbetsmarknaden och är en central samarbetspartner för att etablera Försvarsmakten som en arbetsgivare. Samarbeten ska etableras såväl centralt som lokalt och regionalt. Som stöd för detta har det under året slutits en överenskommelse mellan Försvarsmakten och Arbetsförmedlingen. Överenskommelsen syftar till att tydliggöra formerna för myndigheternas samarbete.

### ***Effekter av genomförda attraktionsskapande aktiviteter***

Centrala aktiviteter har genomförts inom följande områden:

#### *Stärka tilltron till Försvarsmakten – Har du det som krävs för att ha en åsikt?*

Mål:	Öka kunskap och förtroende
Genomförande:	Omfattande kampanj syftandes till att skapa diskussion och reflektion kring Försvarsmaktens verksamhet och uppdrag. Skulle även bygga kunskap och därmed öka förutsättningarna för genomslag i kommande rekryteringskampanjer.
Effektmätning:	Visade på en ökning av såväl förtroende som kunskap, speciellt bland män i åldersläget 15-25 år. Kampanjen resulterade ca 500 000 aktiveringar via Facebook, vilket ur ett marknadsföringsperspektiv får ses som mycket framgångsrikt.

#### *Etablera Försvarsmakten som en arbetsgivare och Driva leads – Har du det som krävs för att göra skillnad?*

Mål:	Etablera Försvarsmakten som en arbetsgivare inför den första rekryteringen till att bli soldat/sjöman genom GMU.
Genomförande:	Rekryteringskampanj med annonsering, närvaro i sociala medier, direktreklam och utskick från Försvarsmaktens intressedatabas (CRM). Aktiviteter löpande utifrån lokala och centrala behov.
Effektmätning:	Perioden för kampanjens genomförande sammanföll med pågående valkampanj vilket medförde begränsningar.

#### *Få individer att söka till GMU och vidare anställning i Försvarsmakten*

Mål:	Få individer att söka GMU.
Genomförande	Riktat utskick till intressenter av GMU genom Försvarsmaktens intressedatabas.
Effektmätning	Nästan 3 000 sökande av totalt 6 800 i databasen. Även om det är vanskligt att dra slutsatser av antalet ansökningar så visar detta på att det finns ett stort värde i att kunna skicka riktade erbjudanden till intressenter.

#### *Direktreklam till rekryteringsmålgruppen*

Mål:	Få individer att söka GMU.
Genomförande	Omfattande utskick med direktreklam till 200 000 tjejer och killar i rekryteringsmålgruppen.

Effektmätning                      Responsen på utskicket bedöms ligga runt 0,5 procent, vilket är långt ifrån den respons som Försvarmakten haft i många år när liknande åtgärder som genomförts mot tidigare värnpliktiga.

Förutom centrala kampanjer har aktiviteter genomförts av varierande karaktär och omfattning vid organisationsenheterna. Rekryteringsresultaten till GMU omgång 1 visar på att de organisationsenheter som tagit till sig förändringen samt jobbar systematiskt med att skapa och fånga intresse också får ett stort genomslag i antalet rätt sökande. Vilka attraktionsskapande aktiviteter som genomförs lokalt varierar men det som skapar en gemensam nämnare för framgång bedöms vara att:

- kontinuerligt synas och finnas tillgänglig i sammanhang där rekryteringsmålgruppen rör sig, exempelvis i skolor, mässor och events,
- få prata med någon från Försvarmakten - det personliga mötet,
- varmhålla intresset från intresse via ansökan och under hela test-/urvalsperioden samt att,
- en intressedatabas inte står för sig självt utan kräver hela tiden ett inflöde av intresserade, intresse som genereras genom varumärkesbyggande bred kommunikation i kombination med personliga möten med Försvarmakten.

Enligt undersökningsföretaget Ungdomsbarometern får en betydande del av den yngre målgruppen (15-24) en positivare bild av Försvarmakten efter att ha varit i kontakt med myndigheten. Något som förstärker Försvarmaktens bedömning av att det personliga mötet är av stor vikt.

### ***Samlad analys och erfarenheter***

Totalt sett har inte bilden av att Försvarmakten är en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats ökat speciellt kraftigt. Bland yngre kvinnor har Försvarmakten förstärkt positionen som en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats, medan den försvagats i gruppen män 18-25 år. Däremot träder Försvarmakten fram som den arbetsgivare som uppfattas ha mest intressanta arbetsuppgifter bland ungdomar i åldersläget 15-24 år. En kraftig ökning av uppmärksamhet i sociala medier kan också konstateras, vilket är en nödvändighet i kommunikationen med yngre målgrupper.

Att rikta erbjudanden mot "kalla individer", d.v.s. som inte har visat intresse tidigare, gav en respons på 0,5 procent. Erbjudanden mot "varma", d.v.s. som har visat intresse, gav en respons på ca 40 procent. Det bedöms därför inte som kostnadseffektivt att rikta erbjudanden mot "kalla" individer, dessa måste intresseras först. Bland dem som ansökte till GMU 1 fanns 37 procent vare sig i intressedatabasen eller hade fått ett riktat erbjudande. Deras ansökan bedöms därför ha genererats genom annonsering, uppmärksamhet i medier eller genom det personliga mötet. I åldersegmenten har marknadsföringen ingen större effekt efter 25 års ålder, de bedöms hämta informationen på annat håll.



### Försvarsmaktens arbetsgivarerbjudande tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän

Försvarsmakten har påbörjat utvecklingen av ett målgruppsanpassat arbetsgivarerbjudande. Arbetet har försvarats av osäkerheter kring centrala delar i erbjudandet. Den största osäkerheten är anställningsformen för tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän. Osäkerheten är oroväckande eftersom anställningens utformning är en fundamental del i det arbetsgivarerbjudande som en potentiell medarbetare har att ta ställning till. Rådande osäkerheter kring att kunna kommunicera ett arbetsgivarerbjudande för anställning som tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldat och sjöman påverkar givetvis möjligheterna till en framgångsrik rekrytering ut magasinet<sup>3</sup>.

### **Slutsatser**

- Attraktionskraften och varumärkets betydelse har fått viss genomslagskraft internt i Försvarsmakten.
- Samordning och struktur kring de aktiviteter som påverkar attraktionskraften utvecklas i en positiv riktning.
- Förståelse för och kunskap om såväl interna som externa målgruppers drivkrafter, motivatorer och attraktionsvärden är fundamental för utveckling.
- Väl definierade rekryterings- och kommunikationsmålgrupper är centrala för en effektiv kommunikation och framgångsrik rekrytering.
- Nulägesbeskrivningen av Försvarsmaktens varumärke är oroande och kräver ett långsiktigt förändringsarbete. Här är en förändring av samhällets stereotypa bild av Försvarsmakten angelägen.
- Intresset för att arbeta i Försvarsmakten under en kortare eller längre tid bland rekryteringsmålgruppen är på en acceptabel nivå. Mer bekymmersamt har varit Försvarsmaktens förmåga att fånga intresset och få dem att söka anställning.
- Försvarsmaktens anställda är en viktig kraft för att stärka Försvarsmaktens varumärke och attraktivitet som arbetsgivare. Bristerna i hanteringen av grupperna nuvarande och tidigare medarbetare är bekymmersamma men bedöms kunna åtgärdas de kommande åren.
- Oklarheterna kring förutsättningarna för GSS/T är mycket begränsande. För att kunna möjliggöra en god rekrytering av tidvis tjänstgörande personal krävs att Försvarsmakten i god tid kan utarbeta, pröva och presentera ett tydligt erbjudande för att kunna attrahera potentiella medarbetare till GSS/T.
- En omfattande satsning på lednings- och intern kommunikation bedöms som nödvändig de kommande åren.
- Arbetet har fortfarande en tydlig fokus på övergången från plikt till frivillighet och i synnerhet nya kategorier av personal. På sikt måste attraktionsfrågorna ses i ett större perspektiv och hanteras all personal i Försvarsmakten som helhet, inte minst mot bakgrund av kommande generationsskiftet på arbetsmarknaden.
- En lärdom för Försvarsmakten, att ta med sig i försvarsmaktsplaneringen i framtiden, är att i allt större omfattning ta hänsyn till omvärlden och de som myndigheten vänder sig till för att rekrytera.

---

<sup>3</sup> Med magasinet åsyftas rekrytering av individer som tjänstgjort i Utlandsstyrkan samt övriga som genomfört värnplikten de senaste fem åren.

## Rekrytera

### Resultat

- Totalt 319 yrkesofficerare anställdes, varav 199 specialistofficerare och 120 officerare. Officerare överstiger prognosen p.g.a. återanställningar medan specialistofficerare understiger prognosen p.g.a. att inregistrering i PRIO inte hunnit genomföras vid avläsningstillfället.
- Endast 10 reservofficerare anställdes, vilket kan förklaras av det låga avgångstal som uppvisas i kategorin officerare. Tidigare års nyanställningar på reservofficerssidan kommer från förtidsavgångna yrkesofficerare.
- 456 civila anställdes tills vidare, samt 761 anställdes med visstidsanställning.
- 1 836 kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K) anställdes. Denna kategori har inte nått prognos bl.a. på grund av aktiva beslut att inte rekrytera mot alla befattningar (ca 300 st.).
- 1 159 preliminärt antagna till första omgången av grundläggande militär utbildning (GMU), vilken genomförs 2011.

### Rekrytering till grundläggande officersutbildning

	Antal OFF	Antal SO
Antal sökande totalt	343	434
Antal sökande som fyller kraven	227	
Antal antagna	22	126
Utfall av aspirantutbildningen	13	75

**Tabell 3** Rekrytering till aspirantutbildning

Källa: HRC

Slutligt antagningsresultat (antal antagna och antagningsbara jfr behov) till den grundläggande officersutbildningen ligger på samma nivå som 2009.

- Antalet sökande per utbildningsplats var fyra för specialistofficersutbildningen och ca tio för officersprogrammet, det totala antalet sökande innebar en viss ökning jfr 2009.
- Antalet antagningsbara har minskat något jfr 2009 (under 2009 ökade andelen antagningsbara markant), men brister finns fortfarande inom vissa områden.
- Tendensen för 2011 är positiv med hänsyn till ett lägre antal utbildningsplatser på både specialistofficersutbildning och officersprogrammet, men antalet sökande till officersprogrammet är ca hälften jfr. 2010, vilket främst beror på det minskande antalet tillgängliga sökande med genomförd värnplikt.
- Andelen antagna var ca 88 procent män respektive ca 12 procent kvinnor.

Områden med svag rekrytering överensstämmer i stort med resultatet från år 2008 och 2009, men aspirantutbildningen har kunnat kompensera för delar av dessa brister. Avgångarna under aspirantutbildningen var ca 18 procent, en minskning jfr. 2009. Antalet som efter utbildningen valde att fortsätta specialistofficersutbildning eller officersutbildning var för låg och beror dels på förändringen i Försvarens grundrekrytering och dels på information. Dessa brister bedöms kunna kompenseras i och med införandet av en enhetlig uttagning och grundutbildning för alla personalkategorier. Minskningen av direktsökande med värnpliktsutbildning till specialistofficersutbildningen och officersprogrammet bedöms öka markant inför 2011-2012. Möjlig avkastning från personalkategorin gruppbefäl, soldater och sjömän till personal-

kategorin specialistofficerare bedöms inte ge effekt förrän tidigast 2013.

### **Rekrytering till grundläggande militär utbildning (GMU)**

<b>GMU omgång 1</b>	
Antal sökande totalt	6 639
Antal som svarat på rekrytttest	4 757
Antal kallade till antagningsprövning	3 421
Antal antagningsprövade	2 026
Antal preliminärt antagna	1 159

**Tabell 4** Rekrytering till GMU, omgång 1

**Källa:** HRC

Slutligt antagningsresultat till den första grundläggande militära utbildningen, GMU, var 862. Viss omdisponering av antagningsbara sökande gjordes mot behovet som i stort sett uppfylldes. Brister bedöms kunna uppstå inom vissa arbetsområden och kompenseras vid kommande utbildningsomgångar.

Antalet sökande till den första grundläggande militära utbildningen var åtta per plats, den successiva gallringen genom webbaserade tester och selektering mot grundkrav ledde till ca fyra per plats. Vid antagningsprövning testades i snitt två per utbildningsplats.

### **Rekrytering till insats- och beredskapsförband**

Ca 1 200 för utlandstjänstgöring.

### **Genomförd verksamhet för utveckling av rekryteringen**

Under 2010 har utveckling och införande av system PRIO kompletterande externt rekryteringssystem genomförts. Vidare har utveckling av kravprofiler och testmetoder avsedda för Försvarsmaktens grundrekrytering tagits fram och implementerats. Dessa nyttjades vid den första uttagningen av rekryter till GMU-omgång 1 hösten 2010.

En ny modell för grundrekrytering av militär personal har inrättats, för behovet av officerare, specialistofficerare, gruppbefäl, soldater och sjömän samt hemvärnsoldater, i samverkan med TRM. Även denna nyttjades i till stöd för den ovan nämnda uttagningen.

Kvarstående och prioriterade utvecklingar inom området omfattar framtagning av mål och riktlinjer för utveckling av grundrekrytering som är mer tillgänglig för de sökande och ger kortare ledtider från behov till tillgänglig rekryt. Utvecklingen avses inledas och etableras under 2011

### **Slutsatser**

- En kompetensinventering och prognos behöver göras för att identifiera prioriterade arbetsområden som kräver särskilda åtgärder. Ett arbete har inletts för att identifiera personalbrister (se svar på RB p.26, avsnitt 3. Omstrukturering av officerskåren under Personalförsörjning).
- Kunskapen hos rekryterande personal om utbildnings- och personalförsörjningssystemen behöver fortsatt öka genom successiv information och centralt underlag för lokal rekrytering.
- Fortsatt utveckling av kvalifikationskrav och kravprofiler mot alla befattningar krävs för att höja kvaliteten i underlag för rekrytering. Arbets- och behovsanalyser måste göras och ligga som grund för kravprofilsarbetet.

- Yrkesvägledning är en central funktion som måste etableras vid förbanden.
- Utveckling av rekryteringssystemet är avgörande för att ansökan, urval och antagning kan ske efter hand som intresset uppstår och successivt anpassas till förändrade rekryteringsbehov. Dels för att tillgodose förväntningarna hos potentiella medarbetare och dels för att effektivare nyttja resurserna och öka kvaliteten i urvalet.

## **Utveckla**

### **Kompetensförsörjningssystemet**

#### *Resultat*

I utvecklingen av ett nytt kompetensförsörjningssystem har under 2010 ett arbete påbörjats för att ta fram förslag till ett yrkesutvecklingssystem för Försvarmaktens personal, såväl civil som militär. Yrkesutvecklingssystemet tar sin utgångspunkt i de krav Försvarmaktens verksamhet ställer. Systemet är också en viktig pusselbit i det erbjudande som Försvarmakten behöver presentera för såväl blivande som nuvarande anställda för att attrahera och behålla skicklig personal.

Systembeskrivningen kommer att ligga till grund för anpassning av befattningsstruktur och befattningsbenämningar. Befattningsstrukturen kommer att utgöra en grund och utgångspunkt för arbetet med bl.a. generella förmågekrav och utveckling av relevant kompetensutveckling.

Försvarmaktens befattningar kommer senare att klassificeras enligt det s.k. BESTA-systemet. BESTA är ett system för att gruppera statliga befattningar efter arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad.

#### *Genomförd verksamhet*

Under 2010 har ett utredningsarbete genomförts för att se över roller och ansvar inom kompetensförsörjningssystemet (målbild 2014). I målbild 2014 föreslås Försvarmaktens kompetensförsörjningsorganisation bestå av Försvarmaktens utbildningscentrum samt ett mindre antal stridscentrum som har rollen som kursansvarig inom respektive arena eller i vissa försvarmaktsgemensamma funktioner. Till kompetensförsörjningsorganisation räknas även krigsförband och deras roll återfinns bl.a. under genomförandet av kurser och utbildningar. Inriktning av och beslut i detta är inte fattade utan bereds ytterligare under 2011.

Med anledning av införandet av det nya personalförsörjningssystemet med frivillighet som förutsättning har Försvarmakten tagit fram en ny grundläggande militär utbildning (GMU). Denna är tre månader lång och kommer att genomföras för första gången under 2011. Utbildningen är enhetlig oavsett var i landet den ges och kommer att genomföras flera gånger per år.

För att möjliggöra kompletteringsutbildning (t.ex. inför officersutbildning) har en s.k. kompletterande militär utbildning (KMU) som är cirka två månader tagits fram.

### *Slutsatser*

- Genom utvecklingen av stående förband förändras arbetet vid förbanden. Yrkesutvecklingssystemet ska stödja denna utveckling genom ett stabilt flöde där en rimlig och hanterbar andel<sup>4</sup> nya medarbetare tillförs över tiden för att utvecklas och långsiktigt verka i förbandet. För att uppnå detta måste det finnas incitament för individen att vara kvar och utvecklas i insatsorganisationen.
- Då arbetet med befattningsstruktur, förmågor, utveckling av OR-system och kursstruktur m.m. är färdigutvecklat kommer detta att utgöra grunden för hela Försvarmaktens kompetensförsörjning.
- Försvarmaktens kompetensförsörjningssystem utgår från principen att det är Försvarmaktens kompetensbehov utifrån verksamhetsnyttan som ska styra personalens yrkesutveckling och möjlighet till befordran – rätt individ, på rätt plats, med rätt kompetens i rätt tid och till rätt kostnad.

## **Personalutvecklingsprocessen**

### *Genomförd verksamhet och resultat*

Utbildning av det nya utvecklingssamtalet och det utvecklade bedömningssystemet har genomförts vid huvuddelen av förbanden under hösten 2010.

Alla anställda (civila och militära) i Försvarmakten berörs av utvecklingssamtalet som genomförs av chefer med direkt underställd personal. Under en övergångsperiod kommer utvecklingssamtalet att genomföras utan systemstöd (PRIO), eftersom Datainspektionens (DI) vägledning efter FM personuppgiftsombuds (PuO) samrådsansökan för närvarande inte medger systembehandling av nödvändiga personuppgifter.

Livs- och karriärutveckling (LoK) är ett av verktygen som används för att nå målet med att implementera insatsorganisation 2014. I december 2010 startade Försvarmakten en ny upphandling i syfte att ta fram ett nytt ramavtal för LoK-utbildning. Upphandlingen bedöms vara klar i maj 2011.

I projektet CMA (Civilt meritvärde och arbetsgivarrelationer), som påbörjades 2009, finns bl.a. en uppgift att öka attraktionskraften för kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K). Försvarmakten ska utveckla ett verktyg, där den anställde soldaten med stöd av en utbildad och certifierad Anpassad Livs- och Karriärutvecklare (ALoK) tar fram sin individualplan kopplat till sin befattning. Samtidigt ska verktyget vara en del i att ta fram en utvecklingsplan/handlingsplan i syfte att genomföra en anpassad karriärväxling i slutet av sin anställning. Den anställde soldaten ska tidigt i sin anställning starta sin Anpassade Livs- och Karriärutveckling.

### *Slutsatser*

- Vägledningen från Datainspektionen som innebär att Försvarmakten inte kan behandla nödvändiga personuppgifter i system PRIO rörande utvecklingssamtalet, kommer i hög grad förändra inriktningen av arbetet för att uppnå målsättningen att ha rätt individer på rätt platser i rätt tid med rätt kompetenser till rätt kostnader. Under första kvartalet 2011 kommer Försvarmakten att besluta hur man ska gå vidare på kort och lång sikt för att de negativa konsekvenserna ska bli så ringa som möjligt.

---

<sup>4</sup> Antas vara ca 15 %

- Upphandlingen av ett nytt ramavtal för LoK utbildning skapar möjlighet för förbanden att utbilda nya LoK-utvecklare. Det är även av stor vikt att Försvarsmakten bör skapa ett verktyg för att möta GSS/K behov av att ta fram en yrkesväxlingsplan efter att personens viss-tidsanställning är slut. I denna del kan "Anpassad LoK" vara en framgångsfaktor.

### Längre tid i befattning

Riktlinjer med avseende på längre tid i befattning anges i *Verksamhetsuppdrag för 2011 (VU 2011)*, HKV 23 250:69630, 2010-12-09. Där framgår att tiden för placering i fast befattning ska vara minst 4-6 år. Vidare framgår att tiden för placering på bemanningsuppdrag bör vara minst 6 månader och längst tre år.

Ovanstående inriktning för tid i befattning eftersträvat för främst nyanställda yrkesofficerare samt vid placering på ny befattning. Även beslut om chefstillsättningar görs i Försvarsmakten utifrån ovanstående riktlinjer. Med anledning av att inriktningen endast nyttjats under begränsad tid har utvärdering av effekterna inte kunnat genomföras. Vidare så krävs det fördjupade analyser eftersom variationen avseende befattningens komplexitet, allsidighet och geografiska placering innebär att längre placering inte alltid är till gagn för verksamheten. Detta tar sig särskilt i uttryck i behovet av att få erfarenhet från de internationella uppdragen på bredd i organisationen.

### Nivåhöjande personalutbildning

*Antal studerande på i huvudsak "nivåhöjande" personalutbildning.*

Program	2009	2010
Yrkesofficersprogrammet 06/09 <sup>5</sup>	309	Utgått!
Officersprogrammet 07/10 <sup>5</sup>	107	106
Officersprogrammet 08/11	117	100
Officersprogrammet 09/12	163	169
Officersprogrammet 10/13		109
Specialistofficersutbildning 08/09 <sup>5</sup>	269	-
Specialistofficersutbildning 09/10 <sup>5</sup>	317	276
Specialistofficersutbildning 10/11		260
Anpassad officersutbildning 08/09 <sup>5</sup>	4	-
Anpassad officersutbildning 09/10 <sup>5</sup>	5	1
Reservofficersutbildning 09		0
Reservofficersutbildning (SOU/R 10/11)		4
Utbildning mot befattning OF-2 08/09	75	-
Utbildning mot befattning OF-2 09/10	75	-
Utbildning mot befattning OF-2 10 vår		64
Utbildning mot befattning OF-2 10 höst		61
Stabsutbildning 08/09 <sup>5</sup>	84	
Stabsutbildning 10/11		81
Chefsprogrammet 07/09 <sup>5</sup>	40	-
Chefsprogrammet 08/10	48	30
Högre stabsofficersutbildning 09/11	46	35
<b>Totalt</b>	<b>1 659</b>	<b>1 296</b>

**Tabell 5** Antal studerande på "nivåhöjande" personalutbildning 2010

**Källa:** PROD FÖRBAND

<sup>5</sup> Tabellens kolumn redovisar antal studerande under pågående utbildning, med undantag för denna som visar antal examinerade under 2010

### Yrkesofficersprogrammet

Yrkesofficersprogrammet 06/09 avslutades i och med examen år 2009.

### Officersprogrammet

Officersprogrammet genomförs vid Förvarshögskolan som högskoleutbildning på grundnivå. Programmet leder till en officersexamen.

### Specialistofficersutbildning

Utbildningen genomförs under tre terminer.

### Anpassad officersutbildning

Anpassad officersutbildning genomförs som individuellt anpassad utbildning för att komplettera individens civila kompetens, t.ex. meteorolog, läkare, eller ingenjör.

### Utbildning mot befattning OF-2

Utbildning mot befattning OF-2 ersätter den f.d. "taktiska utbildningen". Utbildningen genomförs som försvarsmaktsgemensamma kurser och försvarsgrensspecifik utbildning anpassat till organisationens och individens behov.

### Stabsutbildning

Stabsutbildningen genomförs som ett antal kurser i sammanhållen form och i framtiden kommer denna utbildning förändras ytterligare och genomföras som enstaka kurser vilka kan vara i form av yrkes- och befattningskurser inom Förvarsmakten och som enstaka kurser vid t.ex. Förvarshögskolan.

### Chefsprogrammet

I och med Chefsprogrammet 08/10 avslutades programmet och ersattes av Högre stabsofficersutbildning.

### Högre stabsofficersutbildning

Högre stabsofficersutbildning startade för första gången hösten 2009. Utbildningen genomförs som uppdragsutbildning vid Förvarshögskolan. Utbildningen omfattar ett spektrum av olika militära operationer, från storskaliga internationella operationer till småskaliga operationer, olika konfliktnivåer, olika typer av militära uppgifter och gränssytor samt samspel med civila beslutsorgan och organisationer. Den gemensamma operationen och centrala operativa problemställningar placeras i centrum, vilket gör att taktisk och militärstrategisk nivå samt relationer till civila aktörer betraktas.

### **Slutsatser**

- Förvarsmakten kommer under överskådlig framtid att ha strukturella problem kopplat till den anställda personalens kompetens- och åldersprofil. Den obalans som finns i personalförsörjningssystemet kommer att ta flera år att justera oaktat att Förvarsmakten planerar åtgärder inom området.

## Nyttja

### Personalvolym

#### Översikt, totalt antal anställda i Försvarmakten, alla kategorier

Nedan redovisas tillgång, antal anställda individer av alla olika personalkategorier i Försvarmakten vid årsskiftet, samt den årsarbetskraft som har genererats i snitt under året.

Personalkategori	YO Officer	YO Specoff	Civila	RO	RO i Prod	Först. sold	Ber. sold	Rekryt	US	Total
Individer	8 999	744	6 760	8 126	104	1 155	787	1 597	368	<b>28 640</b>
Årsarbetskraft	9 091		6 432	0	106	475	607	0	555	<b>17 266</b>

**Tabell 6** Tillgång, antal anställda av olika personalkategorier i Försvarmakten 2010-12-31

**Källa:** Systemstöd PRIO

YO = yrkesofficerare, RO i Prod = Reservofficerare som arbetar i produktionen, Beredskapssoldater, samt Förstärkningsoldater, US = anställda direkt från civila samhället till utlandsstyrkan, gruppbefäl, soldater och specialister.

Personalkategori	YO Officer	YO Specoff	Civila	RO	RO i Prod	Först. sold	Ber. sold	Rekryt	US	Total
Män	8 560	683	4 199	7 960	101	1 086	695	1 268	302	<b>24 854</b>
Kvinnor	439	61	2 561	166	3	69	92	329	66	<b>3 786</b>
Andel kvinnor	4,9 %	8,2 %	37,9%	2,0 %	2,9 %	6,0 %	11,7%	20,6%	17,9%	<b>13,2%</b>

**Tabell 7** Könsfördelning alla anställda individer, läget 2010-12-31.

**Källa:** Systemstöd PRIO

Månad	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	
Kategori	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	ÅÅ	MEDEL
OFFICER	8 480	8 431	8 395	8 395	8 428	8 485	8 627	8 569	8 581	8 571	8 813	8 840	<b>8 551</b>
SPECIALISTOFFICER	509	509	505	507	509	515	515	512	511	514	524	738	<b>531</b>
Off direktrekryterad	9	10	10	10	9	9	9	9	8	8	8	9	<b>9</b>
<b>Totalt YO</b>	<b>8 998</b>	<b>8 950</b>	<b>8 910</b>	<b>8 912</b>	<b>8 946</b>	<b>9 009</b>	<b>9 150</b>	<b>9 090</b>	<b>9 100</b>	<b>9 093</b>	<b>9 345</b>	<b>9 586</b>	<b>9 091</b>
Civil tjänsteman	6 480	6 377	6 512	6 494	6 464	6 436	6 460	6 380	6 378	6 423	6 398	6 379	<b>6 432</b>
Civ tjm (tim/arvode)	9	18	23	18	24	22	19	52	87	42	43	26	<b>32</b>
Förstärkningsoldat	51	54	54	56	58	110	388	716	828	1 001	1 229	1 150	<b>475</b>
Beredskapssoldat	391	392	389	363	389	360	848	905	890	784	786	782	<b>607</b>
Utlandsstyrkan	455	494	668	609	800	545	531	593	587	438	587	357	<b>555</b>
<b>Totalt GSS/K</b>	<b>897</b>	<b>940</b>	<b>1 111</b>	<b>1 028</b>	<b>1 247</b>	<b>1 015</b>	<b>1 767</b>	<b>2 214</b>	<b>2 305</b>	<b>2 223</b>	<b>2 602</b>	<b>2 289</b>	<b>1 637</b>
Off reserv, aktiv	83	103	90	118	109	109	96	109	118	123	108	100	<b>106</b>
<b>ÅÅ Totalt FM</b>	<b>16 468</b>	<b>16 388</b>	<b>16 646</b>	<b>16 570</b>	<b>16 790</b>	<b>16 591</b>	<b>17 493</b>	<b>17 845</b>	<b>17 987</b>	<b>17 905</b>	<b>18 496</b>	<b>18 381</b>	<b>17 297</b>

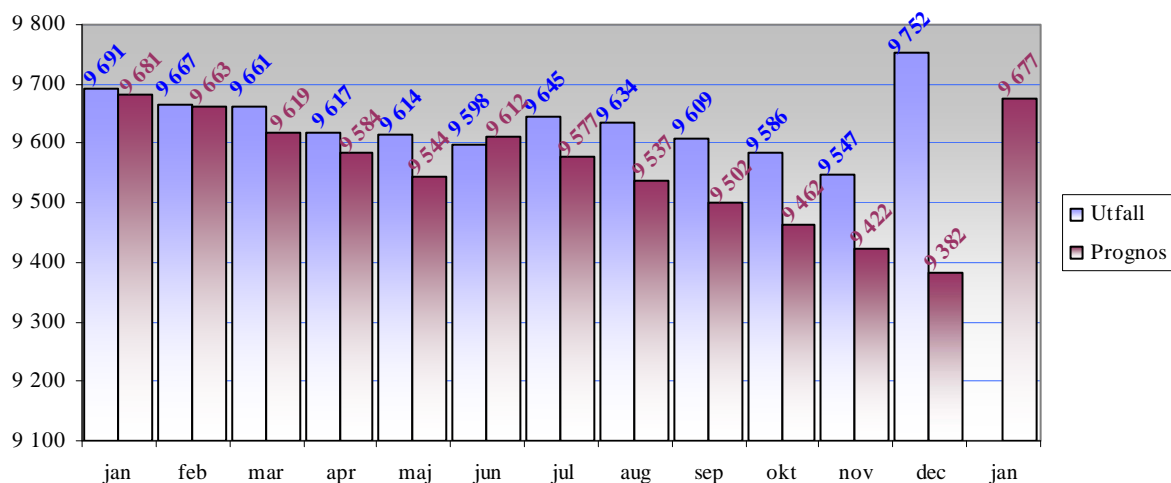
**Tabell 8** Årsarbetskrafter 2010

**Källa:** Systemstöd PRIO



**Yrkesofficerare (YO)**

Tillgången på yrkesofficerare är ca 150 fler än planerat (1,6 procent) vid årets utgång. Under året har 276 YO slutat i Försvarsmakten av olika orsaker, (färre än de planerade 437) och 319 YO har nyanställts.



**Figur 1** Utvecklingen av antal årsarbetskrafter under året jämfört med planerat.

**Källa:** Systemstöd PRIO

	Kvinnor	Män	Totalt
Högkvarteret	34	1 013	1 047
Arméförband	115	2 696	2 811
Marinförband	79	1 401	1 480
Flygvapenförband	92	1 742	1 834
Logistikförband	28	441	469
Ledningsförband	42	597	639
Skolor	91	1 074	1 165
Centrum	19	288	307
<b>Summa<sup>6</sup></b>	<b>500</b>	<b>9 252</b>	<b>9 752</b>

**Tabell 9** Antal tillsvidareplacerade yrkesofficerare i Försvarsmakten 2010-12-31

**Källa:** Systemstöd PRIO

**Arméförband** = LG, I 19, K 3, P 4, P 7, A 9, Lv 6, Ing 2. **Marinförband** = 1.Ubåtflyg, 3. Sjöstriflyg, 4. Sjöstriflyg, Amf 1, MarinB. **Flygvapenförband** = F 7, F 17, F 21, HKPFLJ. **Logistikförband** = FMLOG och TrängR. **Ledningsförband** = LEDR och FMTM **Skolor** = MHS K, MHS H, MSS, SSS, LSS, FTMS, HVSS **Centrum** = SWEDEC, SKYDDC, UNDSÄKC, FM HRC, FömedC, FöMusC

2005	2006	2007	2008	2009	2010
4,4 %	4,5 %	4,6 %	4,7 %	5,0 %	5,1

**Tabell 10** Andel YO kvinnor/antal YO totalt, historik

**Källa:** Systemstöd PRIO

<sup>6</sup> Uppgift saknas om placering för 19 män och 4 kvinnliga officerare

Grad	Totalt	Varav kvinnor	Med fullmakt (IF)	Särskilda villkor (IG)
Gen/Genlt/Genmj 1)	17			17
Bgen/Fljam 2)	20			20
Överste 1/Kmd 1	3		1	2
Överste/Kmd	140	3	2	108
Överstelöjtnant/Kk	1 001	19	357	
Reg.förvaltare	0			
Major/Örlkn	1 765	52	433	
Kapten	2 996	166	512	
Förvaltare	2			
Löjtnant	2 651	150	580	
Fanjunkare	1			
Fänrik	400	44	1	
1. Sergeant	311	20		
1. Styrman	1	1		
Sergeant	370	37		
Saknar grad	74	8		2
<b>Summa</b>	<b>9 752</b>	<b>500</b>	<b>1 886</b>	<b>149</b>

Tabell 11 Antal YO totalt i Försvarsmakten per grad, 2010-12-31

Källa: Systemstöd PRIO

IF = Individuell lön med fullmakt

IG = Anställning med särskilda villkor (regeringsbeslut)

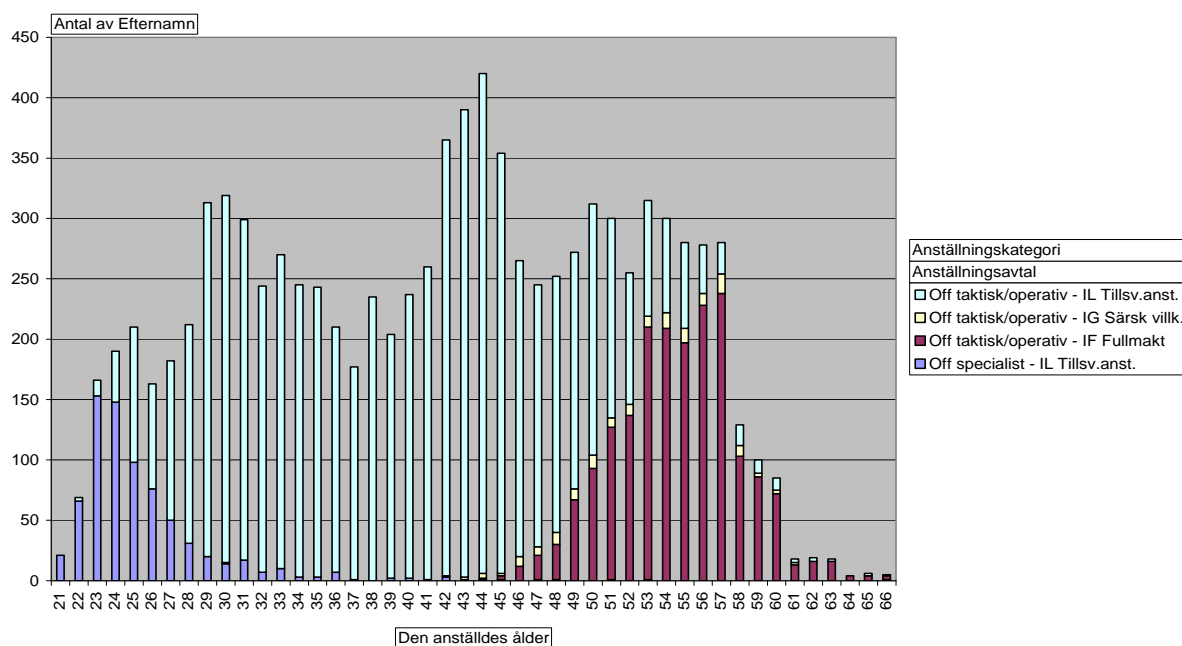
1) Varav i internationell tjänst 4

2) Varav i internationell tjänst 1

### Ålderstruktur yrkesofficerare (YO)

Medelåldern för YO ligger kvar på samma nivå som senaste två åren d.v.s. 42 år.

Status sysselsättning|Aktiv



Figur 2 Ålderstruktur yrkesofficerare

Källa: Systemstöd PRIO

Personalkategori	Snittålder män	Snittålder Kvinnor	Snittålder Totalt
Officer	43 år	36 år	43 år
Specialistofficer	26 år	25 år	26 år
<b>Totalt resultat</b>	42 år	35 år	42 år

**Tabell 12** Medelålder yrkesofficerare

Källa: Systemstöd PRIO

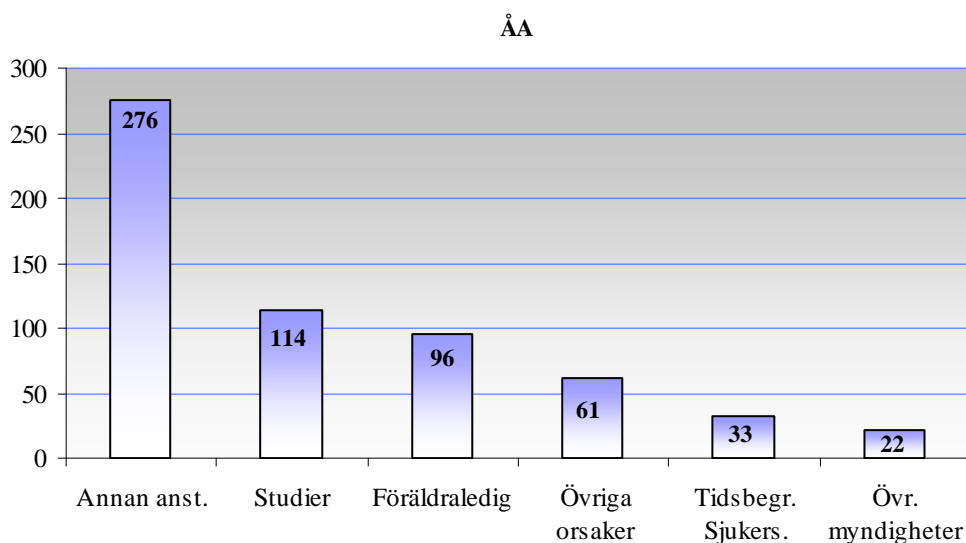
Medelålder	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kvinnor	33 år	33 år	34 år	35 år	36 år	35 år	35 år
<b>Totalt</b>	40 år	40 år	40 år	42 år	42 år	42 år	42 år

**Tabell 13** Medelålder yrkesofficerare, historik

Källa: Systemstöd PRIO

### Tjänstledigheter yrkesofficerare

Antalet tjänstlediga yrkesofficerare i Försvarsmakten har legat på ett medelvärde om 532 årsarbetskrafter eller ca 5,8 procent under 2010. Antalet YO som är tjänstlediga för att pröva annat arbete har ökat senaste tre åren. Studier har däremot minskat senaste åren.

**Figur 3** Medelvärde, tjänstlediga årsarbetskrafter för hela 2010

Källa: Systemstöd PRIO

Tjänstledighet	2008	2009	2010
Studier	186 ÅÅ	152 ÅÅ	114 ÅÅ
Prova annat arbete	110 ÅÅ	191 ÅÅ	276 ÅÅ

**Tabell 14** Antalet tjänstlediga yrkesofficerare, historik

Källa: Systemstöd PRIO

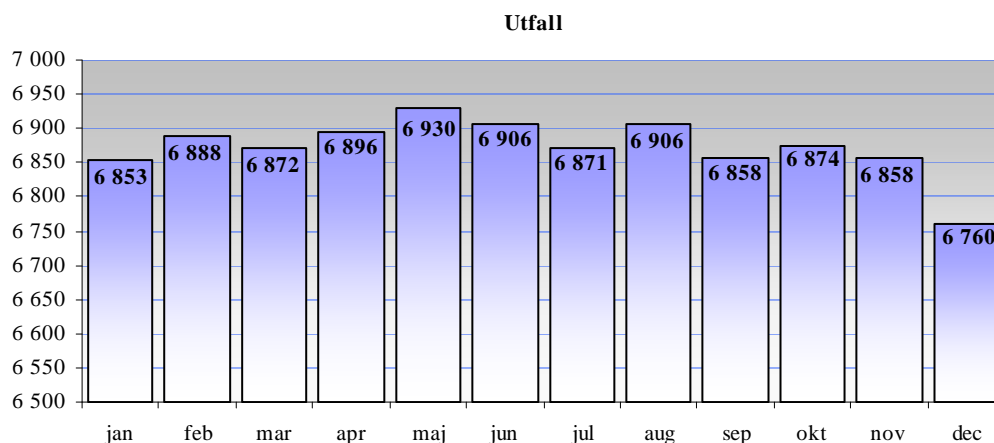
### Nyanställningar yrkesofficerare

Totalt har 319 yrkesofficerare nyanställts och återanställt under 2010. Dessa fördelar sig på följande två kategorier: officerare = 120, specialistofficerare = 199. Inregistrering av specialistofficerare startade i december (199) totalt examinerades ca 270, inregistrering av resteran-

de fortsätter i januari.

### Civilanställda

Tillgången på civilanställda har i stort varit på en jämn nivå om ca 6 800 under året. En minskning har skett i december ner till 6 760, minskningen är i huvudsak visstidsanställda där avtal löpt ut. Trots att många civila har slutat under året (519 tillsvidareanställda) har ingen nämnvärd minskning skett, detta p.g.a. att de flesta ersatts av nyanställningar.



**Figur 4** Utvecklingen av civila årsarbetskrafter under året

**Källa:** Systemstöd PRIO

### Antal anställda, samtliga civila

Tillgången vid årsskiftet beskrivs i tabellen nedan. Armé, Marin, Log och Centran har minskat sedan förra året. HKV, Ledning, och Skolor har ökat något sedan 2009.

	Kvinnor	Män	Totalt
Högkvarteret	263	195	458
Arméförband	400	381	781
Marinförband	136	223	359
Flygvapen förband	238	408	646
Logistikförband	1 025	2 357	3 382
Ledningsförband	171	309	480
Skolor	131	213	344
Centrum	197	114	311
<b>Summa</b>	<b>2 561</b>	<b>4 200</b>	<b>6 761</b>

**Tabell 15** Antal civilanställda 2010-12-31 (tillsvidareanställda + visstidsanställda)

**Källa:** Systemstöd PRIO

**Arméförband** = LG, I 19, K 3, P 4, P 7, A 9, Lv 6, Ing 2. **Marinförband** = 1.Ubåtlj, 3. Sjöstriflj, 4. Sjöstriflj, Amf 1, MarB. **Flygvapenförband** = F 7, F 17, F 21, HKPFLJ. **Logistikförband** = FMLOG och TrängR. **Ledningsförband** = LEDR och FMTM **Skolor** = MHS K, MHS H, MSS, SSS, LSS, FTMS, HVSS **Centrum** = SWEDEC, SKYDDC, UNDSÄKC, FM HRC, FömedC, FöMusC

2005	2006	2007	2008	2009	2010
40,3%	40,1%	39,6%	38,1%	37,1%	37,9%

**Tabell 16** Andelen civilanställda kvinnor

**Källa:** Systemstöd PRIO

Antal tillsvidareanställda civila

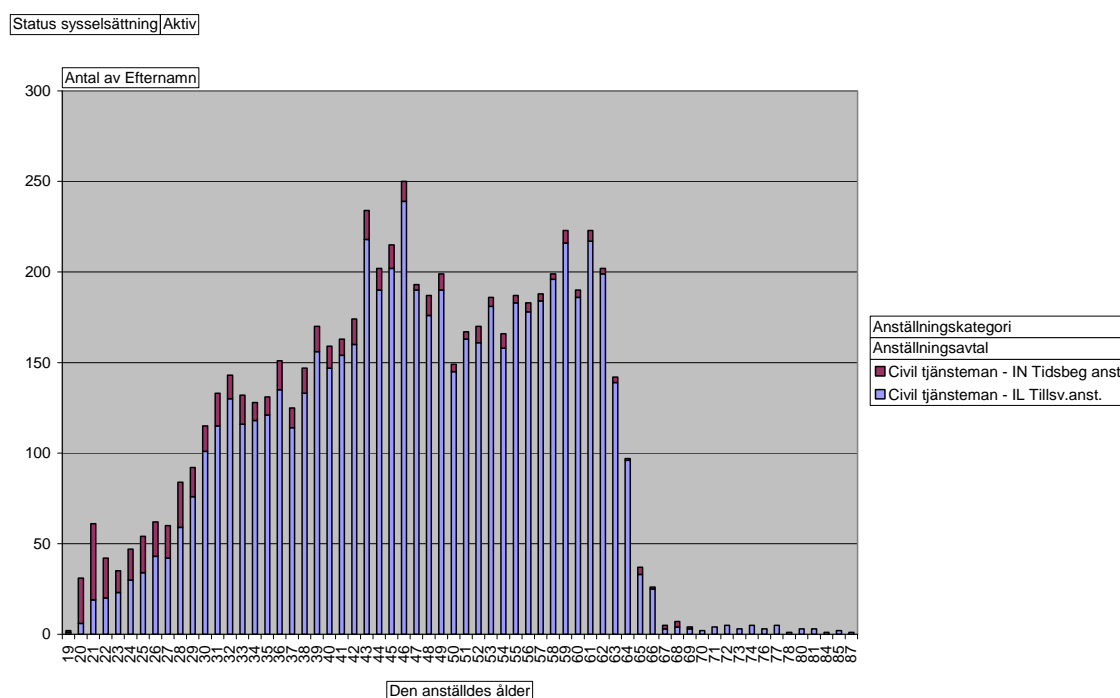
Antalet tillsvidareanställda har under året i stort legat på samma nivå (ca 6 250). En minskning har skett med 46 individer. Antal tillsvidareanställda är vid årsskiftet 6 221 individer.

Antal visstidsanställda civila

Antalet visstidsanställda har under året i stort legat på samma nivå (ca 600). En minskning har skett i december med ca 60 individer. Antalet visstidsanställda är vid årsskiftet 539.

Åldersstruktur civila

Medelåldern bland civila ligger kvar på samma värde som förra året, 46 år.



**Figur 5** Åldersstruktur civila. OBS: De äldre anställda över 65 år är tillsyningsmän som bor nära militära anläggningar.

Källa: Systemstöd PRIO

Kategori	Snittålder Män	Snittålder Kvinnor	Snittålder Totalt
Tillsvidareanställda	47 år	48 år	47 år
Visstidsanställda	36 år	36 år	36 år
<b>Alla</b>	<b>46 år</b>	<b>47 år</b>	<b>46 år</b>

**Tabell 17** Snittålder civila

Källa: Systemstöd PRIO

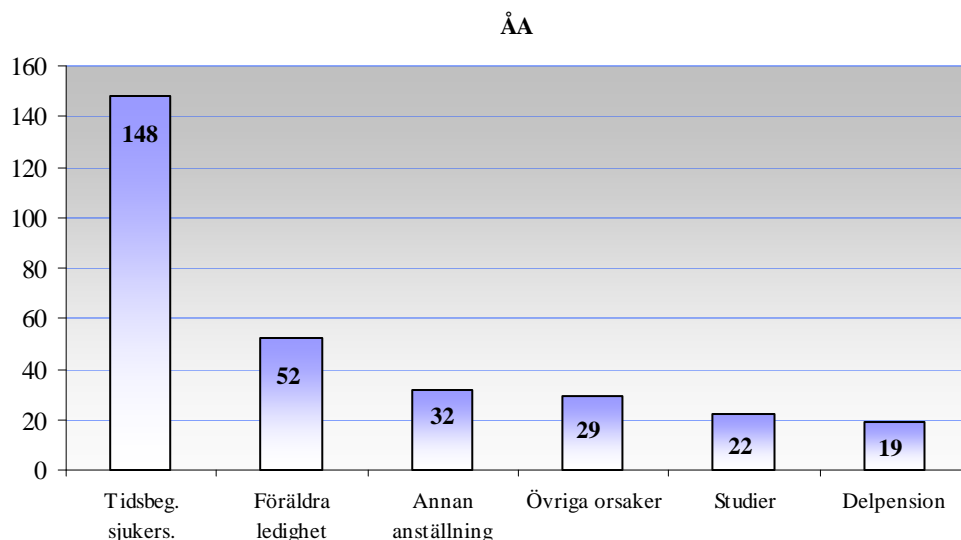
Medelålder	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Totalt</b>	45 år	45 år	45 år	47 år	48 år	46 år	46 år

**Tabell 18** Medelålder civila, historik

Källa: Systemstöd PRIO

### Tjänstledigheter civila

Antalet tjänstlediga civila totalt har legat på en jämn nivå om ca 4,6 procent. Medelvärde för hela 2010 är 302 åa tjänstlediga fördelat som bilden visar nedan. Antalet tjänstlediga med tidsbe-gränsad sjukersättning har ökat de senaste tre åren.



**Figur 6** Fördelningen av årsarbetskrafter (ÅA) på tjänstledighetsorsaker

**Källa:** Systemstöd PRIO

### Nyanställningar civila

Antalet nyanställda (tillsvidareanställda) under året är 456. Det är ett högt värde, som innebär att trots stora avgångar så uteblir en minskning av totalvolymen civilanställda.

(Totalt nyanställda: 2004= 232, 2005= 123, 2006= 218, 2007= 331, 2008= 229, 2009= 117, 2010= 456) Antalet nyanställda visstidsanställda är 761.

### Anställda gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS)

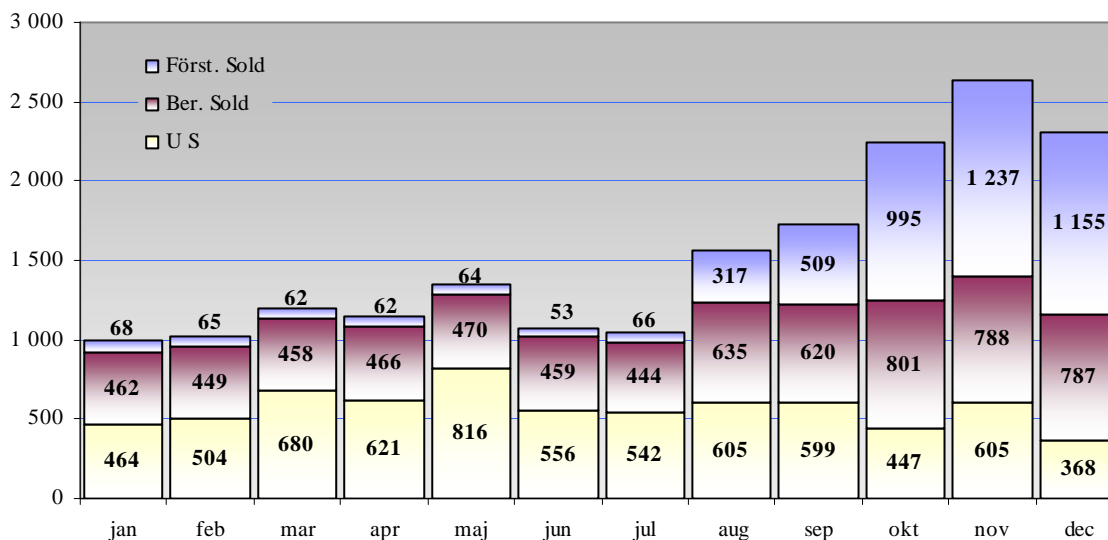
Bilden nedan redovisar en översikt över antalet anställda GSS under 2010, alla kategorier: beredskapssoldater, förstärkningssoldater, samt utlandsstyrkan. Målet var att nå upp till ca 2 800 totalt vid årsskiftet, varav ca 500 till utlandsuppdrag. Utfall i december var 2 310. Avgångar under året (på egen begäran) uppgick till ca 16 procent, värdet är jämförbart med tidigare avgångsprocent för värnpliktiga. Avgångsprocenten bedöms minska i framtiden då avtal med längre tider tecknas.

### Beredskapssoldater (BSA) och Förstärkningssoldater (FA)

Befintliga ”gamla” kategorier beredskapssoldat och förstärkningssoldater används i avvaktan på att nya kategorin GSS/K ska fastställas, och införas i system PRIO. Målet vid årsskiftet var ca 2 300, varav ca 1 200 till NBG. Utfallet blev 1 942, målet uppnåddes till ca 84 procent.

### Utlandstjänstgörande (US)

Antalet GSS/K i utlandsuppdrag minskade kraftigt vid årets slut pga. minskning i Kosovo samt Adenviken. (US) består av specialister, soldater och sjömän, anställda direkt från civila samhället. Bland "soldater" så återfinns även befäl (major, kapten, löjtnant, fänrik). Dessa är f.d. YO, eller civila och har även en lön som motsvarar graden/befattningen. *Exempel: Rättsvårdsbefäl, läkare, sjuksköterska.*



**Figur 7** Sammanställning anställda gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K) Årsarbetskraft  
Källa: Systemstöd PRIO

### Tidvis tjänstgörande inklusive reservofficerssystemet

Det nya personalförsörjningssystemet innehåller tre olika kategorier av tidvis tjänstgörande personal:

- Tidvis tjänstgörande officerare (OFF/T)
- Tidvis tjänstgörande specialistofficerare (SO/T)
- Tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/T)

De två första kategorierna utgör tillsammans tjänstgöringskategorin reservofficerare.

### Reservofficerare

Antalet reservofficerare har minskat markant under år 2010. Detta beror främst på att ett ovanligt stort antal avslutande av tjänstgöringar har ägt rum, främst av reservofficerare tillhörande högkvarteret. Trenden med minskande volymer kommer sannolikt att ytterligare accentueras under år 2011, eftersom preliminära sammanställningar visar att andelen reservofficerare som valt att inte acceptera den internationella arbetskyldigheten var betydligt större än bland yrkesofficerarna.

Antalet insatsbefattningar för reservofficerare planeras fortfarande vara cirka 2 200 i krigsförbanden plus 300 i hemvärnsförbanden.

**Tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän**

Under år 2010 har en *övergångslösning* avseende GSS/T tagits fram. Behovet av en övergångslösning har sin grund i att de viktigaste byggstenarna rörande nyttjandet av GSS/T fortfarande saknas (arbetsskyldighet, anställning även när tjänstgöring inte fullgörs, rätt till tjänstledighet från civilt arbete samt skydd för civil anställning). Försvarmakten gör antagandet att dessa byggstenar, i form av nytt författningsstöd, ska finnas på plats under 2012.

Behovet av en övergångslösning har också sin grund i att Försvarmakten vill etablera kontakter med före detta värnpliktiga som senare kan tänka sig att bli anställda som tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldater eller sjömän.

Övergångslösningen vilar helt på frivillighetens grund. Eftersom det inte existerar någon rätt till tjänstledighet eller skydd för den civila anställningen kan Försvarmakten inte säkert räkna med att den enskilde verkligen infinner sig till tjänstgöring. Övergångslösningen ger däremot Försvarmakten möjligheten att redan nu etablera kontakt med blivande GSS/T.

**Statistik över reservofficerssystemet**

Numerär 2010	Antal
Totalt antal reservofficerare	8 126
(Varav kvinnor)	166
Varav i ålder 20 – 35 år	901

**Tabell 19** Antal reservofficerare totalt i Försvarmakten, 2010-12-31**Källa:** Systemstöd PRIO

Nyttjande 2010	Antal
RO i Prod (individer 101231)	104
RO i Prod (årsarbetskraft 2010)	100
RO i US (individer) 101231	38

**Tabell 20** Nyttjandet av reservofficerare i Försvarmakten under 2010**Källa:** Systemstöd PRIO

RO i Prod = Reservofficerare som varit tidsbegränsat anställda i produktionen.

RO i US = Reservofficerare som varit tidsbegränsat anställda i Utlandsstyrkan.

Antal Tjänstgöringsdagar	Antal personer som tjg.	Fullgjorda dagar	Andel fullgj dagar	Planerade dagar
Förbandsdel	400	6 778	20 %	33 693
Produktionsdel	20	265	21 %	1 240
Stabsdel	0	0	0 %	150

**Tabell 21** Antal tjänstgöringsdagar för reservofficerare under 2010**Källa:** Systemstöd PRIO

Avgångar reservofficerare Per orsak	Antal 2010
Egen begäran	290
Entl. Uppnått 67 år	104
Ålderspension	48
Övriga orsaker	8
<b>Totalt</b>	<b>450</b>

**Tabell 22** Avgångar reservofficerare under 2010 uppdelat på avgångsorsak**Källa:** Systemstöd PRIO



Avgångarna avser reservofficerare som avslutat sin tillsvidareanställning i Försvarsmakten.

Nyanställning av reservofficerare	Antal 2010
<b>Totalt</b>	<b>10</b>

Tabell 23 Nyanställningar av reservofficerare under 2010

Källa: Systemstöd PRIO

Antal reservofficerare totalt i Försvarsmakten per grad, 2010-12-31			
Grad	Kvinnor	Män	Totalt
Gen/Genlt/Genmj		5	5
Brigadgen/Fljam		1	1
Överste 1/Kmd 1		22	22
Överste/Kmd		52	52
Överstelöjtnant/Kk	1	181	182
Major/Örlkn	8	952	960
Kapten	43	3 987	4 030
Löjtnant	91	2 351	2 442
Fänrik	22	388	410
Serg, Fj		7	7
Saknas	1	14	15
<b>Summa</b>	<b>166</b>	<b>7 960</b>	<b>8 126</b>

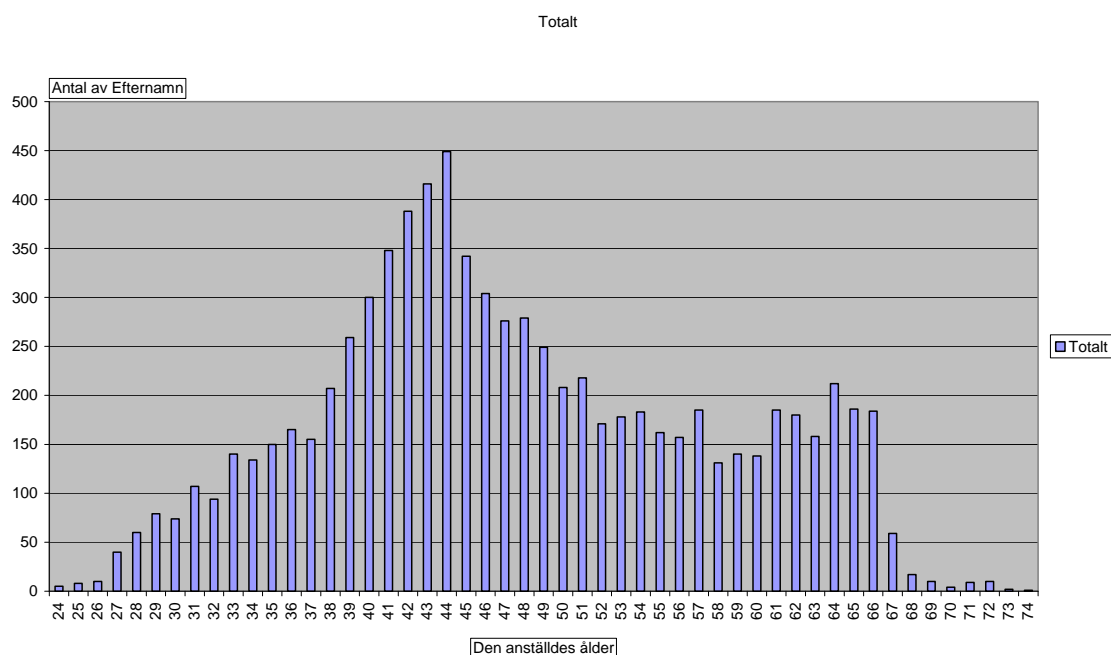
Tabell 24 Antal reservofficerare totalt i Försvarsmakten per grad, 2010-12-31

Källa: Systemstöd PRIO

### Åldersstruktur

Nedan redovisas åldersstrukturen för samtliga reservofficerare.

Status sysselsättning|Aktiv



Figur 8 Åldersstruktur för samtliga reservofficerare 2010-12-31

Källa: Systemstöd PRIO

## Medelålder

Personalkategori	Kvinnor	Män	Totalt
Reservofficerare	40 år	48 år	<b>48 år</b>

**Tabell 25** Medelålder för reservofficerare 2010-12-31

Källa: Systemstöd PRIO

Medelålder	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Totalt</b>	45 år	47 år	48 år	48 år	48 år

**Tabell 26** Medelålder reservofficerare, historik

Källa: Systemstöd PRIO

Tillgången på antal reservofficerare har minskat stort under året från 8 913 i januari, ner till 8 126 vid årets slut. Orsakerna till minskningen är i huvudsak relaterad till planerad avtackning av äldre RO.

## Löneutgiftsutveckling

År	2006	2007	2008	2009	2010
Lön och arvoden	9 566	9 488	8 927	8 566	9 460
Fasta lönetillägg	530	451	447	348	0 <sup>7</sup>
Avvecklingsutgifter	1 540	949	906	556	340
<b>Totalt</b>	<b>11 636</b>	<b>10 888</b>	<b>10 280</b>	<b>9 470</b>	<b>9 800</b>

**Tabell 27** Löne- och personalavvecklingsutgifter i 2010 års priser (mkr)

Källa: PROD FÖRBAND

Utgifterna minskar under perioden med 1 836 mkr. Detta beror främst på att avvecklingsutgifter för de gamla försvarsbesluten ebbat ut. Från 2009 till 2010 har lön och arvoden tillsammans med fasta utgifter gått upp med 546 mkr, vilket främst beror på det nya personalförsörjningssystemet med anställda soldater och sjömän.

## Villkors- och avtalsarbete

### Resultat

Försvarsmakten har i maj 2010 tecknat ett lokalt avtal om vissa villkor för kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän med OFR/O FM, OFR/S, SACO Försvar, SEKO Försvar. Avtalet omfattar kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K) som anställs med stöd av *Avtal om tidsbegränsade anställningar med kontinuerlig tjänstgöring för gruppbefäl, soldater och sjömän inom Försvarsmakten*<sup>8</sup>.

I det lokala avtalet regleras bl.a. att den sammanlagda anställningstiden får uppgå till högst 12 år. I grunden gäller samma villkor som för övriga anställda i Försvarsmakten förutom lön och vissa särskilda villkor. GSS/K lönesätts med tariffön och inte individuell lönesättning. Möjlighet finns att justera lönen beroende på erfarenhet vid nyanställning och marknadsutsatthet. Försvarsmakten erbjuder de som anställs som kontinuerligt tjänstgörande GSS möjlighet till stödjande åtgärder för att främja övergången till annan verksamhet för individen efter avslutad anställning i Försvarsmakten.

<sup>7</sup> Fasta tillägg är inkluderat i lön och arvoden.<sup>8</sup> Avtal mellan Arbetsgivarverket och SEKO, samt mellan Arbetsgivarverket och OFR/S,P,O:s förbundsområden inom det statliga förhandlingsområdet sammantagna och SACO-S avseende lön och "särskilda villkor".

### Genomförd verksamhet

Förhandlingar och dialoger med arbetstagarorganisationerna har under året varit intensiv.

Förhandlingarna avseende arbetstids-, utlands- och flygföraravtalet pågår och är inte slutförda.

### Slutsatser

- Avtal om längre tidsbegränsade anställningar måste även tecknas för kategorin tidvis tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/T) så snart författningsstöd införts. Detta är en förutsättning för att kunna möjliggöra en god rekrytering.
- Försvarsmakten måste lyckas med stödjande åtgärder som förstärker det civila meritvärdet för att främja övergången till annan verksamhet efter avslutad anställning.

### Arbetsmiljöarbete

Arbetet med arbetsmiljö- och verksamhetssäkerhetsfrågorna har utvecklats kontinuerligt. Försvarsmakten har utvecklat centrala och lokala verksamhetsstyrningar inom de olika arenorna mark, sjö samt flyg i ett antal olika manualer. De centrala verksamhetsgemensamma styrningarna har reviderats och anpassats till det nya personalförsörjningssystemet. Det har påbörjats ett arbete med att utveckla metoder och verktyg i syfte att ytterliggare stärka insatsförbandens beredskap och förmåga att hantera svåra situationer i den internationella verksamheten.

Marksäkerhetsarbetet kräver, liksom allt arbetsmiljö- och verksamhetssäkerhetsarbete, en ständig förbättring och utveckling.

Arbetet omfattar även en översyn av förmågan att identifiera faktorer som påverkar samt att förebygga och rehabilitera psykisk ohälsa.

### Frisknärvaro – Sjukfrånvaro

Total sjukfrånvaro (civila och yrkesofficerare)

	Totalt	Kvinnor	Män
2006	2,6 %	5,4 %	1,8 %
2007	2,4 %	5,2 %	1,7 %
2008	2,0 %	3,8 %	1,5 %
2009	1,8 %	3,5 %	1,4 %
2010	1,6 %	3,1 %	1,3 %

**Tabell 28** Procentuell total sjukfrånvaro i Försvarsmakten 2006-2010 för alla personalgrupper fördelat på kön

**Källa:** Systemstöd Palasso

### Civila

	Totalt	Kvinnor	Män
2006	4,1 %	5,7 %	3,1 %
2007	3,9 %	5,6 %	2,8 %
2008	3,0 %	3,8 %	2,6 %
2009	3,0 %	3,8 %	2,6 %
2010	2,5 %	3,3 %	2,1 %

**Tabell 29** Procentuell sjukfrånvaro i Försvarsmakten 2006-2010 för civila fördelat på kön

**Källa:** Systemstöd Palasso

Yrkesofficerare/gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS)

	Totalt	Kvinnor	Män
2006	1,2 %	2,7 %	1,1 %
2007	1,1 %	2,6 %	1,0 %
2008	1,0 %	1,7 %	0,9 %
2009	0,9 %	1,8 %	0,9 %
2010	0,8 %	1,6 %	0,8 %

**Tabell 30** Procentuell sjukfrånvaro i Försvarmakten 2006-2010 för yrkesofficerare/GSS fördelat på kön**Källa:** Systemstöd PalassoProcentuell sjukfrånvaro

	Åldersgruppen t.o.m. 29 år	Åldersgruppen 30 - 49 år	Åldersgruppen över 50 år
2006	1,7 %	2,1 %	4,3 %
2007	1,1 %	2,0 %	3,7 %
2008	1,0 %	1,7 %	2,8 %
2009	0,8 %	1,5 %	2,6 %
2010	0,7 %	1,4 %	2,2 %

**Tabell 31** Procentuell sjukfrånvaro 2006-2010 fördelat på ålder**Källa:** Systemstöd Palasso

	Korttids- sjukfrånvaro (0-59 kalender dagar)	Långtids- sjukfrånvaro (över 59 kalenderdagar dagar)
2006	38 %	62 %
2007	39 %	61 %
2008	55 %	45 %
2009	56 %	44 %
2010	58 %	42 %

**Tabell 32** Kort- och långtidssjukfrånvarons procentuella andel av den totala sjukfrånvaron**Källa:** HRC**Genomförd verksamhet**

Försvarmakten har under det gångna året utvecklat sin förmåga att följa upp och utvärdera arbetsmiljöarbetet. Under arbetet har det framkommit ett behov av att införa ett gemensamt verktyg för att följa upp tillbud och olyckor.

Införandet av det nya personalförsörjningssystemet ställer krav på omfattande insatser för att säkerställa att Försvarmakten uppfyller gällande arbetsmiljölagstiftning. Detta för att stora delar av Försvarmaktens kärnverksamhet förändras från en utbildningsverksamhet som svarar mot totalförsvarspliktens lagstiftning till en tydligare traditionell arbetsgivarroll.

**Främja jämlikhet och jämställdhet samt att motverka diskriminering**

Som ett led i att skapa en positiv, utvecklande och hållbar arbetsmiljö fri från kränkningar och trakasserier har Försvarmakten fokuserat på två områden; kartläggning och integrering av jämställdhetsfrågor i all central styrning och verksamhetsledning.

Kartläggning av förekomsten av trakasserier och kränkningar har gjorts utifrån samtliga diskrimineringsgrunder genom en enkät till alla anställda. Enkäten har utvecklats i samverkan med Göteborgs universitet och är den första i sitt slag. Därför går det inte att göra jämförelser med andra organisationer eller med tidigare mätningar och enkätresultat. Däremot ger resulta-

tet ett underlag till en övergripande strategi som möjliggör lokal verksamhetsanpassning och ett tydligare lokalt ansvar för det främjande arbetet med aktiva åtgärder.

För att åstadkomma integrering av jämställdhetsarbetet har det genomförts en utbildning för verksamhetsledare i jämställdhetsintegrering. Som ett direkt resultat av arbetet har utbildning i likabehandlingsfrågor integrerats i all militär grundutbildning med start 2011. Dessutom ska alla chefer i verksamhetsledande befattningar även fortsättningsvis få särskild utbildning i jämställdhetsfrågor. Försvarsmakten har medverkat i projektet *Staten leder jämt* som drivits av Kompetensrådet för utveckling i staten, KRUS. Projektets målsättning är att öka andelen kvinnor på chefs- och expertfunktioner.

### ***Samverkansrådets strategi mot ogynnsamma attityder***

Försvarsmakten, Pliktverket och Försvarshögskolan ingår i ett gemensamt Samverkansråd med syfte att främja jämlikhet och jämställdhet samt motverka diskriminering.

### Gemensamma dokument och strategier

Under året har Samverkansrådet tagit fram en checklista som ska säkerställa att Försvarshögskolan har ett genusperspektiv på övningar under utbildning samt ett gemensamt dokument för att synkronisera myndigheternas rutiner vid förekomst av trakasserier eller kränkande särbehandling

Samverkande myndigheter har beslutat att använda metoden Växthuset, framtagen av Diskrimineringsombudsmannen (DO), i sitt arbete med att kartlägga och ta fram aktiva åtgärder mot bakgrund av Diskrimineringslag (2008:567).

### Styrdokument och beslutsdokument

Vart tredje år granskas myndigheternas styrdokument. Samverkansrådet har beslutat att granska myndigheternas operativa styrdokument VU, VP och VUP och att Försvarshögskolan genomför granskningen.

### Utbildning

I enlighet med Samverkansrådets handlingsplan har Försvarsmakten genomfört utbildningar för nyckelpersoner och verksamhetsansvariga och bjudit in Pliktverket och Försvarshögskolan.

### Samordnad webbinformation

Arbetet med att främja jämlikhet och jämställdhet samt motverka diskriminering har lyfts fram på myndigheternas webbplatser. Underlag till informationen sprids på ett organiserat sätt mellan myndigheterna.

### ***Slutsatser***

- Det krävs arbete med att utveckla linjeorganisationens förmåga att omhänderta och vidareutveckla Försvarsmaktens jämställdhets- och jämlikhetsarbete.
- Försvarsmakten har under det gångna året metodiskt förbättrat förmågan att följa upp samt utvärdera arbetsmiljöarbetet. Andra delar som förbättrats och utvecklats är samverkan med de övriga verksamhetsområdena i syfte att få en gemensam syn över vad vi behöver utveckla vidare inom arbetsmiljöområdet.
- Arbetsmiljö, värdegrund, jämställdhet och jämlikhetsområdet har fått bättre förutsättningar för genomslag bl.a. genom tillämpningen av Försvarsmaktens strategiska målkarta som pedagogiskt instrument för måluppfyllelse. Genom att definiera åtgärder mål, definiera en-

skilda aktiviteter som ska bidra till målen har det blivit tydligare för hur de påverkar måluppfyllelsen eller inte.

- Det finns ett behov av att ta fram ett försvarsmaktsgemensamt verktyg eller system, för uppföljning och åtgärder av tillbud och olyckor. Befintliga system är otillräckliga och i vissa fall inte tillförlitliga som grund för åtgärder och beslut.
- Införandet av det nya personalförsörjningssystemet ställer fortsättningsvis krav på omfattande insatser för att säkerställa att Försvarsmakten uppfyller gällande arbetsmiljölagstiftning. Stora delar av Försvarsmaktens kärnverksamhet förändras från en utbildningsverksamhet som svarat mot totalförsvarspliktens lagstiftning mot en förändrad arbetsgivarroll med anställda soldater och sjömän som leder till en förflyttning av personalansvar i linjen. På grund av förändringen finns behov av att förtydliga och utbilda chefer i den av den förändrade arbetsgivarrollen.
- Arbetsmiljön och säkerhetstänkandet är och blir viktiga faktorer för att attrahera personal till Försvarsmakten.
- Förtydligandet i ansvarsfrågorna som i FM ArbO 2009 om ändrade roller, ansvar och uppgifter inom sakområdena verksamhetssäkerhet och arbetsmiljö har påverkat marksäkerhetsarbetet positivt. Som en följd av detta beslut har rollen Försvarsmaktens marksäkerhetsföreträdare skapats. Försvarsmaktens marksäkerhetsföreträdare ska, genom befäl, samordna marksäkerheten inom Försvarsmakten, och den del av det systematiska arbetsmiljöarbetet som kan kopplas till markverksamheten. Som en del i marksäkerhetsarbetet har Försvarsmaktens marksäkerhetsmanual beslutats.

## AVVECKLA

### Karriärväxling

#### Allmänt

Försvarsmaktens karriärväxlingsprogram är ett fastställt personalstrategiskt verktyg.

För Försvarsmakten kan karriärväxling innebära att uppsägning på grund av arbetsbrist minskas och därigenom rekryteringsstopp inte behöver utnyttjas. Karriärväxling kan också anses som en viktig komponent för att öka attraktionskraften vid nyrekrytering. Karriärväxling är ett viktigt verktyg för att kontinuerligt kunna balansera Försvarsmaktens kompetens- och åldersstruktur.

#### Uppnådda resultat

Kat	Ansök	Beviljad	Avslag	Uppsägning	Förl I	Förl II	Ek stöd	Ny Karriär
YO	80	41	29	37	15	7	11	30
Civ	28	22	4	16	11	7	4	15

**Tabell 33** Resultaten av karriärväxling 2006-2010

**Källa:** Systemstöd PRIO

Förl I = Förlängd tjänstledighet om ytterligare 3 månader.

Förl II = Förlängd tjänstledighet om ytterligare 3 månader.

	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Kvinnor YO	4	3	1	3	4	15
Män YO	14	6	1	5	16	42
Kvinnor Civ		4			8	12
Män Civ		10	1	1	5	17

**Tabell 34** Fördelningen av män respektive kvinnor som karriärväxlat perioden 2006-2010**Källa:** Myndighetens resurs- och ekonomiledningssystem (SAP)

### Genomförd verksamhet

Utbildning i coachande förhållningssätt har under hösten 2010 genomförs på ca 30 förband med mycket gott resultat.

### Resultat

#### Avgångar – yrkesofficerare (YO)

Det totala antalet yrkesofficerare som under året lämnat Försvarsmakten är 276. De är fördelade på 265 män, och 11 kvinnor. Störst utfall under året blev avgång på egen begäran, 128 st. (1,3 procent). Detta är ändå ett lågt värde med tanke på att normal nivå bedöms vara två till tre procent, en minskning noteras här under 2008-2009-2010. Antalet yrkesofficerare som går i ålderspension är betydligt färre än prognos, fler väljer att arbeta kvar. Betydligt färre än planerat slutade med karriärväxling och flygförarpension.

Totalt har alltså betydligt färre YO slutat än vad som prognostiserats. En orsak kan vara effekten av riksdagsvalet under 2010. Tidigare underlag redovisar att färre slutar strax före en stundande omstrukturering. Många var osäkra på om eventuella nedläggningar skulle komma efter valet. Nedläggningar till vilka det fanns en förväntan på ”avvecklingsverktyg” eller pensionslösningar.

YO som sagt nej till internationell arbetsskyldighet, och därmed blivit uppsagda p.g.a. arbetsbrist kommer att avsluta sin anställning efter anställningstiden löpt ut under 2011.

Vidare så torde de höga tjänstledighetstalen kopplat till att prova annan anställning utmynna i ett ökat antal entlediganden på egen begäran under 2011.

Avgångsorsak YO	Prognos 2010	Totalt beslutade, beviljade 2010	YO, Kvinnor
Egen begäran	192	128	5
Ålderspension	90	44	0
Karriärväxling	100	8	1
Flygförarpension	15	5	0
Övriga avgångsorsaker <sup>9</sup>	40	91	5
<b>Summa</b>	<b>437</b>	<b>276</b>	<b>11</b>

**Tabell 35** Avgångsorsak YO**Källa:** Systemstöd PRIO

#### Avgångar – civilanställda, tillsvidareanställda

Prognos för året var 470 avgångar, utfallet totalt för året blev 519 avgångar. Störst utfall under året blev entledigad på egen begäran, 205 st. (3,7 procent) Normalt värde är mellan två till tre procent. Färre civila blev uppsagda p.g.a. arbetsbrist än prognos. Något fler civila valde att gå med ålderspension än prognos. Fler beviljade pensionsersättningar än prognos.

<sup>9</sup> Entl. Sjukersättning, tidsbegränsad anställning, avsked, avlidna, övergång till annan statlig myndighet

Totalt har fler civila slutat än prognos, intressant är att trenderna skiljer sig åt mellan yrkesofficerare och civilanställda. Bland annat noteras att viljan att arbeta kvar efter ordinarie pensionsålder är större bland YO än bland civila.

Avgångsorsak Civ t.v.	Prognos avgångar 2010	Totalt beviljade 2010	Civila, kvinnor
Entledigad på egen begäran	180	205	76
Entledigad pga. arbetsbrist	100	86	42
Ålderspension	140	143	36
Pensionsersättning	10	44	22
Övriga avgångar	40	41	16
<b>Summa</b>	<b>470</b>	<b>519</b>	<b>192</b>

**Tabell 36** Avgångsorsak civila, tillsvidareanställda

Källa: Systemstöd PRIO

### **Avgångar – kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K)**

Nedan redovisas antalet avgångar som skett hos GSS/K innan den tidsbegränsade anställningen upphört. Precis som tidigare år så kan konstateras att avgångsprocenten hos anställda gruppbefäl, soldater och sjömän är betydligt högre jämfört med yrkesofficerare och civilanställda. Många av dessa har varit anställda med kortare visstidsanställningar än de kommande GSS/K, detta i sig kan göra att många har sökt sig till ett ”fast” arbete hos andra arbetsgivare.

Avgångsorsak	Antal beslutade 2010	Andel av alla anställda
Entledigad på egen begäran	172	16 %

**Tabell 37** Avgångsorsak beredskapssoldater och förstärkningssoldater (GSS/K)

Källa: Systemstöd PRIO

### **Slutsatser**

- En försiktig ökning av antalet deltagare av Försvarens karriärväxlingsprogram kan ses 2010. Genomförandet av programmet skedde 2006-2008 och har tagit lång tid. Nu uppfattas en något större förståelse och insikt finns hos Försvarens medarbetare. Bland annat har utbildning i coachande förhållningssätt för våra chefer gjort programmet mera känt.
- En personal- och kompetensförsörjning i balans kan kräva åtgärder inom ramen för ett nytt FM omställningsprogram. Det kan inte uteslutas att Försvarens behöver regeringens hjälp i denna fråga.





## FÖRSVARSMAKTEN

---

107 85 Stockholm. Telefon: 08-788 75 00. Fax: 08-788 77 78  
[www.forsvarsmakten.se](http://www.forsvarsmakten.se)